HAL
open science

Du bénévole au jeune cadre : la place des activités associatives dans les candidatures des jeunes diplômés

Claire Margaria

To cite this version:

Claire Margaria. Du bénévole au jeune cadre : la place des activités associatives dans les candidatures des jeunes diplômés. Education. Université Sorbonne Paris Cité, 2017. Français. NNT : 2017USPCB120 . tel-01941182v2

HAL Id: tel-01941182

https://theses.hal.science/tel-01941182v2

Submitted on 30 Nov 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Paris Descartes
Ecole doctorale 180 « Sciences Humaines et Sociales : cultures, individus, sociétés »
Centre de Recherche sur les Liens Sociaux – UMR 8070

Du bénévole au jeune cadre

La place des activités associatives dans les candidatures des jeunes diplômés

Thèse de doctorat de Sciences de l'Education
Présentée par Claire Margaria

Sous la direction de Roger Sue, Professeur, Paris V, Cerlis
Et Olivier Schwartz, Professeur Emérite, Paris V, Cerlis

Thèse réalisée en contrat CIFRE au Département Études et Recherches de l'Apec
Avec le soutien de France Bénévolat

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Roger Sue et Olivier Schwartz, co-directeurs de cette thèse, pour leur patient accompagnement tout au long de cette recherche, leurs conseils stimulants et leur confiance.
Je remercie les membres du jury de thèse, les rapporteurs Dominique Glaymann et Emmanuelle Marchal pour l'intérêt porté à mon sujet de recherche.
Un merci tout particulier à Dominique Thierry pour ses conseils et son expertise, mais également pour m'avoir accueillie et guidée vers Roger Sue et le CERLIS.

Le travail de thèse ajoute aux dimensions théoriques une dimension humaine forte, et je suis ravie que celui-ci ait été l'occasion d'aussi nombreuses rencontres.
Merci à l'équipe de France Bénévolat pour leur disponibilité et les informations fournies.
Merci à l'Apec, à Raymond Pronier et Hélène Alexandre pour leur suivi et encadrement, et à tous les chercheurs croisés lors de mon passage au Der, pour les conseils reçus comme pour les signes de compassion de ceux qui se rappelaient leur propre doctorat. Merci notamment à Marc-André Vilette, relecteur attentif. Merci à toute l'équipe du Département Études de l'Apec, source inépuisable d'enthousiasme, et aux différents consultants mobilité qui m'ont donné de leur temps. Le contrat CIFRE que j'ai eu la chance d'obtenir m'a permis d'accéder à bien plus qu'un financement.
Je remercie également les personnes ayant accepté de me rencontrer pour un entretien, avec quelques souvenirs particuliers derrière l'anonymat.

Mes remerciements, pour cette thèse comme pour tant d'autres choses, vont également à Gérard Reyre, Philippe Zarifian et Pascal Ughetto qui m'ont ouvert la voie vers la sociologie et accepté mon cri de "Je ne ferai jamais de thèse", à Alexandre Largier et Constance Perrin-Joly qui ont ajouté à cette sociologie ses dimensions joyeuse et sauvage et m'ont permis de supposer qu'il fallait imaginer le doctorant-Sisyphe heureux. C'est d'ailleurs Alexandre Largier qui m'a permis de franchir les derniers mètres, avec la pédagogie, l'intelligence et l'humour qui le caractérisent.

J’ai une pensée particulière pour les autres Sisyphes du CERLIS, notamment Céline Leroux, exemple constamment suivi, Claire Heijboer à qui je dois une bonne bouteille en plus d’une fière chandelle, Marie-Pierre, Mathilde et Charlotte.

Les proches participent tous à leur façon au travail de thèse, entre discussions et encouragements. La litanie des soutiens émotionnels serait sans fin, et j’espère que ma reconnaissance la plus sincère est déjà connue de tous ceux qui comptent. Je laisse cependant ici un sourire à mon indispensable Sœur, à celui qui a profité de ces trois ans pour être plus que mon partenaire de coinche, aux Grenouilles nées durant la réalisation de ce travail, repères du temps passé, aux échanges spasmodiques de SMS, au Chaï Massala et à la voix 2 de Laputa.

Résumé

Partant de la multiplicité des conseils dispensés aux jeunes diplômés quant à la valorisation de leurs activités associatives, cette recherche interroge la place donnée à ce sujet dans le processus de recrutement et notamment les facteurs qui favorisent une prise en compte croissante des compétences qui y sont acquises. Elle s'appuie sur une enquête miroir quantitative (questionnaire en ligne) puis qualitative de 75 entretiens, auprès de jeunes diplômés de niveau Bac +5 et de recruteurs, managers, RH ou intermédiaires du recrutement. La recherche interroge l'image que les recruteurs ont de ces activités, notamment sur le potentiel de compensation des manques ressentis au travail qu'ils leur prêtent. Elle met l'accent sur les transformations à la fois des entreprises et du travail des cadres qui poussent certains recruteurs à considérer ces activités comme porteuses de compétence. Elle envisage également le candidat jeune diplômé comme un véritable acteur du recrutement, réflexif, stratège et capable de convaincre un recruteur de sa compétence.

Abstract

Considering how much advice is given to young graduates regarding how they should leverage their extracurricular activities, and especially volunteering, our research focuses on how these activities are mobilised during the recruitment procedure. It elaborates on the factors that foster the taking into account of the skills that are developed through these activities. It draws on a quantitative (CAWI) and qualitative survey (75 interviews) targeting both "Bac +5" graduates and recruiters (HR professionals, recruitment agencies and managers). The research investigate the recruiters' perception these activities, including the compensation mechanisms they see between them and the work situation. It emphasizes on the transformations of both companies and the executives' positions, which lead some recruiters to consider these activities as skill-providing. It views the young graduate as a genuine actor of the recruitment procedure: a reflexive strategist who is able to convince the recruiter of his or her skill set.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 8
LE RECRUTEMENT, UNE QUESTION SOCIOLOGIQUE 14
REPERER ET VALIDER LA COMPETENCE LORS D'UN RECRUTEMENT 18
QUELLE PLACE POUR LES ACTIVITES ASSOCIATIVES ET LA COMPETENCE ASSOCIATIVE DANS LE RECRUTEMENT ? 19
ACTIVITES ASSOCIATIVES ET COMPETENCES 21
ENTREPRISE ET ACTIVITES ASSOCIATIVES 23
ETUDIER EN MIROIR LES STRATEGIES DES JEUNES DIPLOMES ET LEUR RECEPTION PAR LES RECRUTEURS 25

CHAPITRE 1 : LES ACTIVITES ASSOCIATIVES, UN SUJET DU RECRUTEMENT SUR UN MARCHE DU TRAVAIL EN TENSION 31

PARTIE 1 : DES ACTIVITES MISES EN VALEUR PAR DES JEUNES DIPLOMES PRIVES D'ANCRAGE PROFESSIONNEL 32
1.1.1.LES ACTIVITES ASSOCIATIVES DES JEUNES : UNE TENDANCE EN HAUSSE 32
1.1.2.LA MISE EN VALEUR DES ACTIVITES ASSOCIATIVES SUR LE CV : UNE STRATEGIE DE COMPENSATION ET DE DIFFERENCIATION 34
1.1.3.TROIS DIMENSIONS DES ACTIVITES ASSOCIATIVES 40
PARTIE 2 : DES ACTIVITES REGARDEES ET EVENTUELLEMENT PRISES EN COMPTE PAR DES RECRUTEURS EN RECHERCHE D'UNE MULTITUDE D'INDICES 49
1.2.1. LE RECRUTEMENT DES JEUNES DIPLOMES : APERÇU DES PROCESSUS 50
1.2.2. REDUIRE L'INCERTITUDE : LA RECHERCHE EFFRENEE D'UN MAXIMUM D'INFORMATIONS 54
1.2.3. LA PLACE DES ACTIVITES EXTRAPROFESSIONNELLES PARMI LES CRITERES DE SELECTION 56
1.2.4. TROIS ATTITUDES PAR RAPPORT A LA QUESTION DE L'EXTRAPROFESSIONNEL 70
PARTIE 3 : QUE SONT LES "ACTIVITES ASSOCIATIVES" ? 71
1.3.1. L'OPPOSITION LOISIRS ET ASSOCIATIONS, UNE HYPOTHESE CONFIRMEE, MAIS INSUFFISANTE 72
1.3.2. LES ACTIVITES ASSOCIATIVES : ELEMENTS DE DEFINITION 79
1.3.3. ACTIVITES ASSOCIATIVES : PROPOSITION D'UNE DEFINITION 85

CHAPITRE 2 : LES ACTIVITES ASSOCIATIVES COMME INDICE DES VALEURS DU CANDIDAT : DES INTERETS COMMUNS ENTRE ENTREPRISES ET ASSOCIATIONS 91

PARTIE 1 : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE : DE LA JUSTIFICATION ? 93
2.1.1. QUESTION ETHIQUE, QUESTION ECONOMIQUE 93
2.1.2. LA RSE : UN DISCOURS VIDE ? 99
2.1.3. A L'ORIGINE DES POLITIQUES DE RSE : UNE DEMANDE SOCIALE 101
PARTIE 2 : LES VALEURS SOCIALES SONT-ELLES SOLUBLES DANS L'ENTREPRISE ? 107
2.2.1. BENEVOLE ET COMMERCIALE, UNE CONTRADICTION ? LE CAS DE LI MEI 107
2.2.2. L'ENTREPRISE ET SES VALEURS AJOUTEES 111
PARTIE 3 : L'ENTREPRISE ET LA SOCIETE CIVILE : PROXIMITE ET COMPENSATION 117
2.3.1. LES PARTENARIATS ENTREPRISE ET ASSOCIATION, UNE DECLINAISON DE LA QUESTION DES PARTIES

PRENANTES 117
2.3.2. LES ACTIVITES ASSOCIATIVES : LA POSSIBILITE D'UNE COMPENSATION ? 120
2.3.3. UNE LIMITE : LA QUESTION DE LA DISPONIBILITE 124

CHAPITRE 3 : LES ACTIVITES ASSOCIATIVES COMME INDICE DE COMPETENCE : VOCABULAIRES ET REALITES 127

PARTIE 1 : PERSONNALITE, SAVOIR-ETRE, COMPETENCES OU COMPETENCE ? 129
3.1.1. LA PERSONNALITE DANS LE RECRUTEMENT DES CADRES 129
3.1.2. DES TRAITS DE PERSONNALITE TRES LIES A L'EXPERIENCE ASSOCIATIVE 138
3.1.3. LA PERSONNALITE EST-ELLE UNE COMPETENCE COMME LES AUTRES ? 140
PARTIE 2 : LA COMPETENCE EXPERIENTIELLE EN COHERENCE AVEC LES BESOINS DES ENTREPRISES 146
3.2.1. LES TRANSFORMATIONS DES ENTREPRISES AVEC L'AVENEMENT DU CAPITALISME COGNITIF 147
3.2.2. DE L'INITIATIVE A LA CONTESTATION, PERSISTANCE D'UNE ORGANISATION RIGIDE 160

CHAPITRE 4 : UNE EXPERIENCE COMME LES AUTRES ? LA RECONNAISSANCE D'UNE DIMENSION FORMATIVE 169

PARTIE 1 : ACTIVITES ASSOCIATIVES ET AUTOFORMATION 171
4.1.1. EN FAIRE PLUS ET SE FORMER PAR SOI-MEME : LA MARQUE DU BENEVOLE ? 171
4.1.2. LA QUESTION DE L'AUTOFORMATION 173
4.1.3. LE LIEN ENTRE EXPERIENCE ET COMPETENCE 177
PARTIE 2 : LA VALEUR DE L'EXPERIENCE ASSOCIATIVE : EXPERIENCE TROP PEU CADREE OU VERITABLE PRE-EXPERIENCE ? 180
4.2.1. UN CHANGEMENT DE REGARD SUR LES ASSOCIATIONS 180
4.2.2. LE TRAVAIL BENEVOLE ET SA VALORISATION : LA PROFESSIONNALISATION PAR LE BENEVOLAT ? 184
4.2.3. DES RECRUTEURS ENTRE HOMOPHILIE ET COMPREHENSION DES ENJEUX 188
PARTIE 3 : LA PRESENCE D'ACTIVITES ASSOCIATIVES DANS LA RUBRIQUE "EXPERIENCE PROFESSIONNELLE" 192
4.3.1. UNE STRATEGIE RARE, RESERVEE A UNE FRANGE SPECIFIQUE D'ACTIVITES 192
4.3.2. L'EXEMPLE DE BERNARD : LE BENEVOLE EST-IL UN STAGIAIRE ? 194
4.3.3. L'ACTIVITE ASSOCIATIVE COMME RESEAU PROFESSIONNEL 201

CHAPITRE 5 : L'IMPACT DU CANDIDAT SUR LA SELECTION : DE LA TRADUCTION A LA REPRESENTATION 203

PARTIE 1 : LE LANGAGE COMME OUTIL DE LA CANDIDATURE 205
5.1.1. LA "TRADUCTION" DES ACTIVITES ASSOCIATIVES EN TERMES PROFESSIONNELS : UNE PRATIQUE ENCOURAGEE 207
5.1.2. SITUER LE MESSAGE DANS LE "MONDE" DANS LEQUEL IL EST RECEVABLE : LA COMPETENCE COMME RESULTAT D'UN DEBAT 212
PARTIE 2 : LA PRISE DE RECUL SUR LES ACTIVITES ASSOCIATIVES : UN ACTE D'AUTOFORMATION 219
5.2.1. LE CONSEIL APPORTE AUX JEUNES DIPLOMES 219

5.2.2. La dimension cognitive de l'autoformation : la reflexivite comme experience 227
Partie 3 : Competence : convaincre un recruteur 230
5.3.1. L'entretien comme modelisation de la situation de travail 231
5.3.2. La place du prescrit, du recruteur et du candidat dans le recrutement 235
5.3.3. La conviction de sa propre competence pour retourner le jeu de pouvoir 238

Conclusion generale : La reconnaissance de l'experience associative, freins et enjeux 241

ANNEXES 250

BIBLIOGRAPHIE 251
Methodologie detaillee : une enquete miroir quantitative et qualitative 260
Univers et echantillon de l'enquete en ligne 273
Questionnaire en ligne jeunes diplomes 278
Questionnaire en ligne recruteurs 286
Grilles d'entretien semi-directif 293
Jeunes diplomes 293
Recruteurs 294
Extraits des CV anonymes presentes aux recruteurs interroges 295
Retranscription de l'entretien avec Clemence 296
Retranscription de l'entretien avec Madame K 307

INTRODUCTION

L'insertion des jeunes diplômés est un sujet d'actualité sans cesse renouvelé. Sujet collectif, il fait l'objet de politiques publiques touchant les entreprises et l'enseignement supérieur. Au niveau individuel, les conseils à destination de chaque jeune à la recherche d'une orientation professionnelle puis d'un emploi abondent.
Parmi ces conseils donnés aux candidats, une tendance semble en développement depuis plusieurs années : la valorisation des expériences associatives, ou de façon générale des activités extra-professionnelles ou extracurriculaires[1], dans la candidature permettrait au jeune diplômé de compenser son manque d'expérience, notamment en prouvant qu'il peut tout de même justifier de diverses compétences.

Les jeunes diplômés Bac +5, destinés à des postes cadres ou assimilés, sont une population de candidats particulière, d'autant plus que l'expérience semble être devenue le seul maître mot du recrutement : le diplôme ne garantit plus l'emploi [Quéré, 2008[2], Ménard, 2014[3]] car il ne rend pas le candidat opérationnel, et les entreprises ne veulent pas porter le coût de la période d'acculturation nécessaire, voire de la formation. Les jeunes diplômés restent cependant des candidats intéressants : peu chers, acceptant des postes de courte durée, éligibles à certains contrats aidés, pour ne citer que les aspects matériels. On entend alors souvent parler du "jeune diplômé avec deux ans d'expérience", qui résumerait les attentes irréalistes des entreprises envers les candidats. Mais irréalistes ou non, ces attentes restent bien réelles, et elles sont notamment prises en compte par les établissements d'enseignement supérieur, exhortés à pousser la professionnalisation[4] des jeunes diplômés notamment en augmentant le temps passé en entreprise au cours du cursus. Écoles et

[1] Terme directement emprunté à l'anglais *extracurricular*.

[2] Quéré, M. (dir), Quand l'école est finie : premiers pas dans la vie active de la génération 2004, Cereq, 2008

[3] Ménard, B., La hausse du niveau de formation n'empêche pas celle du chômage, Bref du Cereq, 2014

[4] On entend ici le terme professionnalisation au sens de la professionnalisation de la formation définie par Bourdoncle, soit le fait de construire la formation dans le but de former les individus à une activité économique déterminée et à les rendre capables de l'exercer. Bourdoncle, R., Autour des mots : professionnalisation, formes et dispositifs. *Recherche et formation*, 2000, n°35.

universités, tout comme certains intermédiaires du recrutement, acceptant les désirs des recruteurs comme étant la “réalité du marché” [Marchal, 2015], tentent alors de préparer au mieux les jeunes candidats à pallier ce manque d’expérience.
En parallèle avec ces attentes, les entreprises sont alors promptes à produire des discours sur le recrutement des jeunes diplômés, sur le vivier de “talents” et de “potentiels” qu’ils représentent. Les activités extraprofessionnelles, avec un accent spécifique sur les activités associatives, et avec elles la façon dont l’entreprise considère le candidat sous tous ses angles et prend en compte l'individu, sont l’un des éléments saillants de ces discours. Les activités associatives sont même présentées comme véritable vecteur de professionnalisation.

Nous avons souhaité aller au-delà des discours normatifs - encourageants quant à la prise en compte de ces compétences mais qui pourraient être aussi bien de purs actes de communication (destinés à montrer que l’entreprise ne rejette pas les jeunes diplômés) que des cas isolés - pour tenter de déterminer quelles réalités président à la sélection des candidats et quelle place y tiennent les activités associatives. Comprendre ce qui se joue dans cette question, c’est se pencher sur le moment du recrutement comme moment de la rencontre entre les logiques défendues par le candidat et le recruteur en présence. Il permet alors d’approcher ces logiques ainsi que la façon dont elles s’articulent, se complètent ou s’opposent. Quels acquis les jeunes diplômés estiment-ils tirer de leurs expériences et comment les valorisent-ils dans leur candidature, qu’il s’agisse du CV, de la lettre de motivation ou du discours tenu en entretien ? Les recruteurs s’appuient-ils sur ces informations et dans quel but ? Au final, le fait d’avoir été impliqué dans ces activités a-t-il un impact sur le recrutement ?

Ce questionnement est la traduction dans le monde du recrutement d’une tendance plus générale à la reconnaissance des acquis des activités associatives, notamment par les pouvoirs publics.

Publié en juin 2015, le rapport de France Stratégie intitulé *Reconnaître, valoriser, encourager l'engagement des jeunes*[5] comporte une partie « Reconnaissance et valorisation de l'engagement dans les parcours de formation et d'emploi ». Ce rapport s'ajoute à diverses notes (par exemple « Développer, accompagner et valoriser le bénévolat », note d'analyse du CAS de 2011[6]) montrant l'avancée de la réflexion sur les acquis des activités associatives des étudiants et jeunes diplômés, et la façon dont ces acquis peuvent être mobilisés et valorisés pour accéder à l'emploi. On note d'ailleurs que l'interrogation sur les savoirs acquis hors du milieu scolaire et de formation n'est pas nouvelle : le rapport *L'Insertion professionnelle et sociale des jeunes* que Bertrand Schwartz présente en 1981[7] stipule déjà que "L'éducation permanente est une pratique de réflexion sur et à partir de toutes les situations de vie". C'est un des présupposés de la mise en place en 1982 des stages « jeunes volontaires », des Travaux d'Utilité Collective en 1984 et plus récemment du Service Civique : l'expérience associative permettrait aux jeunes chômeurs visés par ces dispositifs à la fois une socialisation et l'acquisition de compétences [Outin *in* Vernières *dir*. 1997[8]]. Plus récemment, la loi de 2002 sur la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) affirme que certaines activités réalisées notamment par des bénévoles comportent le même ensemble de tâches que des activités salariées, et que par conséquent certains acquis de l'expérience sont transposables d'une activité bénévole à une activité salariée.

La question a également sa place dans l'entreprise, d'autant plus avec le rapprochement notable qui s'effectue entre le monde marchand et le monde associatif. Il est assez aisé de trouver, jouxtant les conseils sur la manière de faire un CV, des témoignages divers de recruteurs, notamment de grandes entreprises, affirmant leur engagement envers la reconnaissance des acquis associatifs et l'importance capitale de ceux-ci dans le recrutement.

---

[5] Nabli, Béligh et Naves, Marie-Cécile, avec la collaboration d'Alice Karakachian, Reconnaître, valoriser, encourager l'engagement des jeunes, France Stratégies 2015

[6] Naves, M. C., « Développer, accompagner et valoriser le bénévolat », CAS, La note d'analyse : questions sociales, 2011, n°241

[7] Schwartz, Bertrand, *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes. Rapport au Premier Ministre*, 1981

[8] Vernières, M. (dir), *L'insertion professionnelle : analyses et débats*, Paris, Economica, 1997

En France, plusieurs études ont déjà été menées sur la place des activités associatives des jeunes dans le recrutement, notamment deux études statistiques [Tchibozo, 2006[9], Apec, 2013[10]] et deux autres études fondées sur des *testings*[11] identiques réalisés à deux ans d'intervalle [Bougard *et al.*, 2011[12], Brodaty *et al.*, 2013[13]]. Il est très intéressant de noter que si la première de ces enquêtes concluait à un effet neutre ou négatif de la présence d'activités associatives sur un CV, la seconde met en évidence un effet soit neutre soit légèrement positif : premier indice d'un mouvement en marche ?

Dans une enquête qualitative menée par le Largotec, qui interroge les motivations des jeunes pour s'engager dans des activités bénévoles et la perception que les recruteurs ont de ces activités, Barbusse *et al*. [2013[14]] concluent à un "impact sous conditions" du bénévolat : conditions dépendant des activités (durée, missions exercées et liens avec le poste visé) et conditions dépendant des jeunes diplômés eux-mêmes (réflexivité sur ces activités permettant de les présenter, notamment). Les auteurs notent l'importance des postes et secteurs considérés, qui favorisent ou non la « demande organisationnelle » pour ce type d'éléments. Ce faisant, ils font l'hypothèse que les secteurs choisis pour le premier *testing* que nous évoquions ci-dessus, notamment le secteur bancaire, constituent un facteur expliquant le faible impact constaté. Ils concluent cependant que, lorsque la présence des activités associatives est prise en compte, la personnalité des candidats est le plus souvent en jeu, et que la reconnaissance du bénévolat comme lieu d'acquisition de

---

[9] Tchibozo, Guy, Vie étudiante et transition éducation-travail, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 2006, vol.3, n°35

[10] Apec, *Les jeunes diplômés de 2012 : situation professionnelle en 2013*, Paris, Les études de l'emploi cadre, 2013

[11] Un *testing* est une méthode fréquemment utilisée dans le domaine de la lutte contre les discriminations, qui consiste à envoyer en réponse à des offres d'emploi des CV fictifs "équivalents", ne différant que par le point dont on souhaite tester l'impact (dans ce cas précis, ont été envoyés des CV "témoins" sans engagement associatif ainsi que des CV avec trois types d'engagements différents). On peut alors évaluer quels CV retiennent le plus l'attention des recruteurs en fonction des réponses apportées (nombre d'appels proposant un entretien) à chacun d'entre eux et, toute chose étant égale par ailleurs, évaluer la différence que représente une information spécifique.

[12] Bougard, J., Brodaty, T., Émond, C., L'Horty, Y., du Parquet, L., Petit, P., *Les effets du bénévolat sur l'accès à l'emploi : une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés d'Île-de-France*, Document de travail, CEE, 2011

[13] Brodaty, Thomas, *et al*., *Évaluer l'efficacité d'une campagne de valorisation du bénévolat*, Rapport de recherche, 2013

[14] Barbusse, B., Briant (de), V., Glaymann, D. et Grima, F., *Bénévolat et insertion professionnelle des jeunes diplômés : un impact sous condition*, Largotec Miméo, 2011

compétences est rare. « *Le monde des organisations et de ses décideurs (notamment en matière de recrutement) semble méconnaître la substance et le sérieux du travail effectué dans le monde associatif (comme si sa dimension non marchande avait un effet dévaluateur) et donc sous-estime les apports non seulement humains et comportementaux, mais aussi cognitifs et opérationnels d'un engagement bénévole durable.* » [Barbusse *et al*., 2011[15]].

A partir des apports de cette recherche, nous souhaitons investiguer plus avant la question de « l'impact sous conditions », afin de déterminer quelles seraient les conditions d'une reconnaissance des activités associatives comme vecteur de compétences. Le rapport « Recruter autrement : les compétences issues du bénévolat étudiant, une chance pour l'entreprise » de l'AFEV [2011[16]] met notamment en avant que l'expérience bénévole est mal présentée par les candidats (position partagée par 61% des représentants d'entreprise interrogés) et par conséquent pas prise en compte (pour 73% d'entre eux). Nous souhaitons également élargir la question au-delà du seul bénévolat. En effet, même si la définition du bénévolat retenue par le Cese est assez vaste et inclut le bénévolat informel non restreint au cadre associatif (« *Est bénévole toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial.* » [17]), il nous semble que l'image commune du bénévolat tend à exclure les actions à hautes responsabilités (la participation à un bureau, notamment), avec une dichotomie entre les bénévoles et les « responsables » en association, que ces derniers soient ou non salariés. Cette image du bénévole restreinte au tri de vêtements ou à la distribution de repas, comme si le bénévole ne pouvait être que manutentionnaire, ne favorise pas la prise en compte des compétences. Par ailleurs, il nous semble important d'inclure notamment des actions qui, bien que profitant à autrui, profitent également celui ou celle qui les réalise. Or il ne nous semble pas certain, par exemple, qu'une personne donnant de son

[15] *Ibid*.
[16] Afev, Recruter autrement : les compétences issues du bénévolat étudiant, une chance pour l'entreprise, 2011
[17] Avis émis par le Conseil Economique et Social du 24 Février 1993.

temps pour organiser une activité de groupe pour son association, à laquelle il ou elle va participer, s'auto-définisse comme bénévole[18].

C'est donc l'impact des activités associatives au sens large (activités ayant une dimension d'association, où l'on agit pour les autres mais surtout avec eux) sur le recrutement des jeunes diplômés que nous souhaitons interroger, en analysant plus particulièrement ce qui permet la reconnaissance des compétences acquises. Pour avancer sur ce sujet, il nous faut à la fois essayer d'entrer dans le détail dans l'acte de recrutement et le replacer dans son contexte général. Dans le détail, nous chercherons à comprendre les logiques de l'évaluation des candidats par les recruteurs et celles des stratégies des jeunes diplômés. De plus, il est évident que les populations concernées, jeunes diplômés comme recruteurs, sont extrêmement hétérogènes. En plus de mettre en évidence l'existence d'un impact croissant des activités associatives présentées sur la décision de recrutement, le travail présenté vise alors à comprendre comment, dans quels phénomènes sociaux ces logiques prennent naissance. Pourquoi certains jeunes diplômés choisissent-ils de miser sur leurs activités associatives ? Pourquoi certains recruteurs s'appuient-ils sur ces éléments pour prendre leur décision ? En trouvant des réponses à ces questions, nous montrerons que les raisons qui sous-tendent cette pratique - dont nous ne cherchons pas à affirmer qu'elle est aujourd'hui majoritaire - tendent à prouver qu'elle est amenée à se diffuser.

[18] Ces hypothèses découlent directement de conversations et observations que nous avons pu avoir auprès notamment de membres d'associations à vocation culturelle.

Le recrutement, une question sociologique

La question du recrutement relève d'une multiplicité de domaines théoriques, allant de l'économie qui analyse la rencontre d'acteurs sur un marché, celui du travail [par exemple Stiegler, 1962[19], Spence, 1973[20]] à la psychologie [par exemple Laberon, 2003[21]] avec notamment l'intervention de psychologues et psychologues du travail en tant que professionnels du recrutement. Un des objectifs de notre recherche est cependant de replacer cette question dans un questionnement avant tout sociologique, en montrant comment elle dépasse le cadre du marché de l'emploi pour s'inscrire dans des mouvements sociaux appartenant ou non aux champs de l'entreprise et des organisations.

Les approches sociologiques, notamment sur l'emploi des jeunes diplômés, se concentrent dans de nombreux cas sur des questions de flux : quelle proportion d'une population trouve du travail, quelles caractéristiques sociodémographiques influent sur les chances d'être embauché [notamment pour la population jeune les enquêtes génération du Cereq, Queré, 2008[22]]. Lorsque la discipline se préoccupe des questions de sélection des candidats, c'est notamment pour mettre en évidence l'influence de facteurs considérés comme discriminatoires et donc les difficultés rencontrées par certains groupes [Eckert et Primon, *dir*, 2011[23]].

Théories économiques et théorie du signal

Mais un détour par les théories économiques permet de comprendre l'importance d'ouvrir la "boîte noire" du recrutement. En effet, le modèle de la concurrence pure et parfaite ne peut de façon évidente pas expliquer ce qui se produit sur le marché du travail, ni fluide (les entrées et les sorties ne sont pas libres, les tarifs ne sont pas entièrement fixés par le marché), ni homogènes (les travailleurs et les postes ne sont pas équivalents), et où les acteurs ont des poids différents sur le marché. D'ailleurs il n'y a pas *un* marché du travail

---

[19] Stigler, J., Information in the labor market, *The journal of political economy*, 1962, vol.70, partie 2

[20] Spence, M., Job Market Signaling, *The Quarterly Journal of Economics*, 1973, vol. 87, n°3

[21] Laberon, Sonia, *Les processus psychologiques à l'œuvre dans la procédure de recrutement*, Thèse de doctorat, Bordeaux, 2003

[22] *Op. Cit.*

[23] Eckert, Henri, et Primon, Jean Luc, *dir*., L'expérience de la discrimination : les jeunes et l'accès à l'emploi, *Agora Débats/Jeunesse*, 2011, N°57

où le travail serait un bien unifié et où n'importe quel candidat pourrait pourvoir n'importe quel poste. Les recruteurs sont à la recherche d'un "bien" précis, "la bonne personne pour la bonne place", c'est-à-dire d'une personne qui sera en mesure d'effectuer les tâches correspondant au poste, dans le contexte du poste.

Sur ce point, l'information est hautement imparfaite, d'une part parce que le candidat a tout intérêt à cacher s'il est un "*lemon*" [un bien de mauvaise qualité, Akerlof, 1970[24]] c'est à dire s'il ne correspond pas au poste, d'autre part parce qu'il n'est pas aisé de relier le fait d'être en mesure d'effectuer lesdites tâches à des critères observables et mesurables. Spence [1973[25]] note que le marché de l'emploi est en ce sens un cas d'école du marché à asymétrie d'information.

Dans les offres d'emploi et les discours des recruteurs, la recherche de cette information s'exprime selon différents critères : diplôme, expérience, "compétences" ou "qualités".

Le diplôme peut paraître être une donnée très concrète, soit qu'il soit considéré comme la preuve que le candidat a accumulé un certain nombre de savoirs et savoir-faire utiles au poste, soit comme la preuve, d'après la théorie dite du "signal" ou du "filtre" [Arrow, 1973[26], Spence, 1974[27]], qu'il avait au départ les capacités qui lui ont permis d'obtenir ce diplôme. Selon cette approche, le diplôme n'est pas en premier lieu une preuve des connaissances qui ont été acquises au cours de la formation mais il permet de repérer ceux que le système éducatif a sélectionnés, envoyant un signal aux recruteurs qui pourront en déduire les potentielles capacités du candidat [Desrumaux-Zagrodnicki et Zagrodnicki, 2003[28]]. Cette considération s'applique de façon logique d'autant plus aux hauts niveaux de diplôme et aux diplômes dits "généralistes" comme ceux des écoles de commerce ou de certaines écoles d'ingénieur[29].

---

[24]Akerlof, George, « The Market for "Lemons" : Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, 1970, vol. 84, n° 3

[25] *Op. Cit.*

[26] Arrow, Kenneth, Higher education as a filter, *Journal of Public Economics*, 1973, vol. 2, n°33

[27] Spence M.A., Market Signaling; informational; transfer in hiring and related screening process, Boston, Harvard U.Press. 1974.

[28] Desrumaux-Zagrodnicki, Pascale, et Zagrodnicki, Czeslaw, "Logiques économiques, subjectives et objectives de recrutement", *L'orientation scolaire et professionnelle*, 2003,n° 32/1

[29] On note d'ailleurs que les Grandes Ecoles généralement les plus cotées sont celles qui sont considérées comme les plus généralistes, ouvrant le plus grand nombre de possibilités à leurs

Cependant, si le diplôme reste, notamment en France, une donnée essentielle et une condition *sine qua non* de certaines embauches, il ne suffit pas, en particulier dans un contexte où les entreprises, puissantes sur un marché du travail où l'offre semble supérieure à la demande d'un point de vue quantitatif, refusent de plus en plus de porter le poids de la formation et de l'acculturation des jeunes diplômés[30] et veulent recruter des personnes dites "immédiatement opérationnelles". C'est dans ce contexte que se développe la notion de compétence.

Sur la compétence

Au-delà du diplôme, la notion de compétence est devenue omniprésente dans les entreprises et en particulier dans les recrutements. Or ce terme est utilisé pour recouvrir différentes notions.

On peut considérer que le terme de compétence s'est développé de façon parallèle dans plusieurs domaines. Dans l'entreprise, il est tout d'abord venu s'opposer à la question de qualification, niveau de diplôme ou certification utilisé notamment pour les grilles salariales des conventions collectives, c'est-à-dire un niveau validé par une institution [Oiry et D'Iribarne, 2001[31]]. A l'inverse, la compétence professionnelle, si l'on se réfère par exemple aux Cahiers de Deauville[32] pour comprendre le sens donné à cette notion par le monde de l'entreprise, est "une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle il est possible de la valider. **C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.** "

---

diplômés… et donc pas celles qui délivrent la formation la plus spécialisée dans un domaine précis de savoir ou savoir-faire.

[30] Notamment car le modèle d'un salarié embauché après son diplôme et effectuant la quasi intégralité de sa carrière dans une même entreprise - qui rentabilise ainsi le fait d'avoir contribué à son opérationnalité - n'existe plus, s'il a un jour existé.

[31] Oiry, Ewan et D'Iribarne, Alain, La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification, *Sociologie du travail*, 2001, Vol. 43, n°1

[32] Brochure publiée par le Medef lors de l'organisation des Journées de Deauville consacrées à la question de la compétence en 1998.

La compétence est alors à l'origine de nombreuses démarches d'entreprises, visant à la fois à évaluer la compétence de chacun des salariés, les compétences détenues, au pluriel puisqu'il faut les lister, mais également les compétences requises pour un poste, à la fois selon le principe tayloriste "*the right man in the right place*" mais également en affichant l'objectif de faire évoluer les compétences des salariés, dans l'optique de leur proposer des progressions de carrière mais également de faire évoluer les compétences disponibles au sein d'une entreprise pour permettre à celle-ci de s'adapter aux évolutions de son environnement.

Sur le plan théorique, Philippe Zarifian[33] essaie de faire évoluer cette définition notamment en posant la compétence comme capacité d'un individu à réagir à un "événement", situation inattendue, dans le contexte de son poste. La compétence dans sa définition côté entreprise semble donc au départ être attachée à un contexte ou une situation précise et pouvoir difficilement "sortir" de l'entreprise où elle a été constatée puisqu'elle se joue à l'interaction entre l'individu et son poste.

Cependant, une deuxième notion de "compétence" se développe en parallèle, notamment dans le domaine de l'enseignement. Elle est dans ce cas uniquement rattachée à l'individu, et représente un certain nombre de savoir-faire fondamentaux qui sous-tendent les tâches, exprimés par des "verbes d'action". Dans l'enseignement, il s'agit notamment de savoir-faire comme "analyser l'information contenue dans un document".

Les deux visions de la notion se mêlent sans se combattre et le concept de compétence peut soit s'enrichir des différents sens portés par les acteurs [Vergnaud, 2002[34]], soit s'affaiblir jusqu'à devenir un mot à la mode utilisé sans jamais être défini. Il conviendra dans notre travail d'aller interroger les discours des recruteurs sur la compétence afin de mieux comprendre comment cette notion est utilisée par les acteurs en présence. Notons déjà que dans cette vision, les compétences sont attachées à l'individu, qui les détient, les développe d'expérience en expérience et va pouvoir les exprimer au sein d'un poste.

---

[33] Notamment Zarifian, Philippe, *Objectif Compétences*, Paris, Éditions Liaisons, 1999 et Zarifian, Philippe, *Le modèle de la compétence*, Paris, Éditions Liaisons, 2001

[34] Vergnaud, G. (2002). Forme opératoire et forme prédicative de la connaissance. In J. Portugais (Ed.), La notion de compétence en enseignement des mathématiques, analyse didactique des effets de son introduction sur les pratiques et sur la formation (pp. 6-27). Montréal, Actes de colloque GDM 2001

Cette vision de la compétence a de nombreuses fois été utilisée en particulier dans les discours institutionnels sur l'emploi, notamment lorsque l'on parle de discrimination dans la sélection des candidats, par exemple avec la campagne de communication gouvernementale « Les compétences d'abord » de 2016.

Repérer et valider la compétence lors d'un recrutement

L'expérience est une première réponse, dans laquelle les postes précédemment occupés jouent un rôle de signal similaire à celui du diplôme : si le candidat a occupé telle ou telle fonction pendant un certain temps, c'est qu'il y a fait montre de telle ou telle compétence nécessaire. On peut également considérer que chaque poste est l'occasion de développer certaines compétences, comme une formation serait l'occasion d'acquérir certains savoirs. Il s'agirait donc pour les recruteurs de chercher dans les expériences précédentes des "indices" de la compétence. Le recruteur en tant qu'agent économique est mis en situation de rationalité procédurale [Simon, 1976[35]] et pourrait prendre la meilleure décision en fonction de ces signaux.

Ce point de vue nécessite d'adopter une vision de la notion de compétence attachée à l'individu et partiellement détachée du contexte, ou du moins de considérer que la compétence développée ou validée dans un contexte le sera également dans un contexte plus ou moins proche (un nouveau poste, une nouvelle entreprise, voire un nouveau secteur). La montée de la notion de "compétence transférable" qui peut émerger ainsi est particulièrement utile pour le sujet qui nous occupe. En effet, cette idée permet par extension à une expérience vécue hors du cadre de l'entreprise de développer des compétences ensuite utilisables dans le monde professionnel.

Mais la compétence n'est pas un objet si mesurable et si concret. Ainsi, dans la lignée de l'économie des conventions, François Eymard Duvernay et Emmanuelle Marchal [1997[36]] ont étudié le jugement de la compétence sur le marché du travail et mettent en évidence

[35] Simon, Herbert, A., *De la rationalité substantive à la rationalité procédurale*, Cambridge University Press, 1976, *Les introuvables en langue française de H.A. Simon* pour l'édition française, http://www.mcxapc.org/fileadmin/docs/lesintrouvables/simon5.pdf

[36] Eymard Duvernet, François, et Marchal, Emmanuelle, *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métaillé, Paris : 1997

l'impact des "conceptions sur ce qu'est un salarié compétent". Dans cette optique, le recruteur ne cherche pas des informations précises mais des repères qui vont lui servir à positionner son jugement et à faire émerger les compétences dans le processus de recrutement. « *Ce que nous avons montré, c'est précisément qu'il y a de nombreuses façons de valoriser les individus et de traiter leurs compétences suivant les postures des recruteurs, les objets et les méthodes qu'ils mobilisent.* » [37]. C'est en ceci qu'il n'existe pas un point de vue unique « des recruteurs », mais des points de vue multiples, et qu'il convient de chercher à comprendre cette variété et les éléments de contexte qui l'accompagnent.

Cette conception de ce qu'est la compétence, prenant sa source dans l'économie des conventions, dépend du système de valeurs dans lequel se place à la fois le candidat qui défend sa compétence, le recruteur en face de lui qui juge la compétence mais également la négociation entre les différents acteurs mobilisés pour un même recrutement afin de déterminer le meilleur candidat parmi les différentes préférences des acteurs. La négociation de la compétence se déroule également dans la rédaction du CV et l'entretien. Elle donne alors une importance cruciale aux normes sociales, plus ou moins intériorisées, qui traversent les champs dans lesquels évoluent recruteurs et candidats.

Quelle place pour les activités associatives et la compétence associative dans le recrutement ?

La population des jeunes diplômés est particulièrement intéressante dans cette optique : en effet, il leur est souvent reproché de ne pas être assez expérimentés pour les postes proposés et par voie de conséquence de ne pas avoir les compétences nécessaires, le terme étant donc ici rattaché à une définition de la compétence validée par l'entreprise. Le marché de l'emploi pour les jeunes diplômés se résumerait à un paradoxe, celui de la recherche par les entreprises d'un jeune diplômé (au salaire moindre) qui serait déjà expérimenté, parfois en précisant que les stages et apprentissages ne seront pas pris en compte.

[37] Montchatre, S., et De Larquier, G., Entretien avec François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal., *Revue française de socio-économie*, 2014, n°2

Or nous sommes portée à croire à l'évolution actuelle de ces normes sociales et institutionnelles, évolution qui ferait pencher la négociation vers la reconnaissance des activités associatives comme lieu d'acquisition de compétences.

Trois enquêtes de 2013 nous mettent sur la piste de cette évolution. L'étude récurrente Jeunes diplômés de l'Apec [2013[38]], faisant un focus sur la question des activités extraprofessionnelles, note que si la présence ou l'absence de ces activités ne semble pas avoir d'impact sur le fait d'être ou non en emploi, le fait de mettre en valeur sur son CV des activités en lien avec son cursus de formation (loisirs liés au sujet, activités associatives sur le campus…) est corrélé avec de plus hauts salaires et de meilleures conditions d'embauche (CDI, par exemple). D'un point de vue plus qualitatif, une enquête menée par le Largotec interroge les motivations des jeunes pour s'engager dans des activités bénévoles et la perception que les recruteurs ont de ces activités [Barbusse *et al.* 2013[39]]. On note que, pour les recruteurs interrogés, la question de ces activités se limite souvent à un indice de personnalité du candidat, le fait d'être engagé dans des activités altruistes n'étant qu'un volet de personnalité. Peu nombreux sont ceux qui estiment possible de transférer des "compétences" d'un milieu à un autre. Les auteurs concluent, comme indiqué plus haut, à un "impact sous conditions" pour les activités associatives. Ces deux premières références montrent *a minima* que la question des activités extraprofessionnelles ou extracurriculaires est bien un sujet dans le processus de recrutement.

Plus éclairant encore est le *testing* réalisé la même année par Brodatty *et al.* [2013[40]], qui fait suite à une première vague réalisée deux ans plus tôt par la même équipe [Bougard *et al.*, 2011[41]]. Entre les deux enquêtes, on note des différences d'opinion entre les deux groupes de recruteurs considérés, indices d'une progression : si l'impact des activités associatives portées sur les CV du *testing* était neutre ou négatif dans la vague de 2011, soulevant l'hypothèse que les recruteurs se méfient de jeunes accaparés par ces activités au détriment de l'implication au travail, l'impact des mêmes activités est neutre ou positif deux ans plus tard. Le changement est en partie institutionnel : entre les deux vagues du

[38] *Op. Cit.*
[39] *Op. Cit.*
[40] *Op. Cit.*
[41] *Op. Cit.*

testing, la campagne de valorisation menée dans le cadre de l'année Européenne du Bénévolat était notamment venue défendre l'importance des acquis des expériences bénévoles et associatives. S'il n'est ici pas certain que l'opinion des recruteurs sur les activités comme vecteur de compétences ait évolué, la méthode du *testing* n'ayant pas pour objet de se pencher sur les raisons d'un impact, nous souhaitons retenir cette évolution entre les deux enquêtes comme l'indice d'un changement à l'œuvre.

Activités associatives et compétences

De fait, les activités associatives sont une source non négligeable d'expériences et donc de compétence : les travaux à ce sujet sont légion, qu'ils se penchent sur le bénévolat des demandeurs d'emploi [Loubet-Grosjean, 2005[42], Bonnefon, 2008[43], Simonet, 2010[44]] ou sur le bilan que les bénévoles font de leurs acquis [Sue et Peter, 2011[45], Thierry, 2010[46]]. L'activité associative est une expérience et en tant que telle, porteuse d'apprentissages, de situations reproductibles et transférables à d'autres domaines, soit de compétences dans un sens plus proche de celui utilisé dans le domaine de l'enseignement. Ces "compétences expérientielles", selon le terme de Dominique Thierry, sont de nature à être transférables à de nombreux domaines et notamment à celui de l'entreprise : capacité d'innovation, gestion d'équipe et travail collectif, efficacité dans les organisations "floues" et optimisation des moyens [Thierry, 2010[47]]. Dan Ferrand Bechman [2004[48]] regroupe pour sa part en trois catégories les acquis des activités associatives, catégories qui une fois de plus semblent de nature à être utile au travail en entreprise : capacité à échanger (donner, recevoir, créer du lien), capacité à assumer des responsabilités (s'engager, prendre des

---

[42] Loubet-Grosjean, Marie Françoise, *Chômeurs et bénévoles : le bénévolat de chômeurs en milieu associatif en France*, Paris, L'Harmattan, 2005

[43] Bonnefon, Gérard, *Le bénévolat des demandeurs d'emploi*, France Bénévolat et Solidarités nouvelles face au chômage, 2008

[44] Simonet, Maud, *Le travail bénévole, engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La dispute, 2010

[45] Sue, Roger, et Peter, Jean Michel, *L'intérêt d'être bénévole*, Rapport de recherche, 2011

[46] Thierry, Dominique, *Reconnaître et valoriser le bénévolat*, octobre 2010, http://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/f540e728008905037a5d92ae3f89aea1b51799ee.pdf

[47] *Ibid.*

[48] Dan Ferrand Bechman, Les savoirs dans les associations, *Revue Économie et Solidarités*, PUQ, 2004, vol 34

risques et en mesurer les conséquences), capacité à développer des stratégies (anticiper, innover, s'adapter).

Or, dans le cadre d'un marché de l'emploi très tendu et générant un chômage important, surtout chez les jeunes, on note que les pouvoirs publics se saisissent de la valorisation de ces acquis[49] afin de travailler à une solution permettant par exemple aux jeunes diplômés de ne plus apparaître comme privés d'expérience et de compétence. Ainsi, après la loi de 2002 sur la VAE qui mettait en place la possibilité de valider son expérience bénévole, la loi Travail de 2016 instaure le Compte Engagement Citoyen au sein du Compte Personnel d'Activité. Celui-ci permet d'enregistrer ses heures de bénévolat afin d'ouvrir des droits à formation et à VAE permettant spécifiquement de monter en compétence sur des sujets utiles à la pratique bénévole, de façon similaire au Compte personnel formation. Cette valorisation complète des outils tels que le Passeport Bénévole®, visant à aider le salarié à faire le bilan de ses acquis issus d'activités associatives afin de pouvoir demander leur valorisation (dans le cadre d'une VAE ou d'une recherche d'emploi). Certaines organisations du côté de l'entreprise ont également fait œuvre de prosélytisme sur le sujet. Le Syntec Conseil en Recrutement a par exemple lancé en 2009 une campagne autour du « CV Citoyen », dans lequel le candidat est appelé à valoriser son engagement associatif, ses activités extraprofessionnelles et tous ses " talents " autres, afin de " sortir du conformisme du recrutement ".

Les établissements d'enseignement supérieurs se saisissent eux aussi du sujet en mettant en place la validation de certains engagements associatifs, obligatoires ou facultatifs, sous forme de crédits ECTS. Ils rejoignent ainsi l'idée d'un enseignement à l'anglo-saxonne où les activités pratiquées sur le campus font partie intégrante de l'éducation dispensée, au point qu'il est pratiquement impossible d'intégrer une université de la fameuse "*Ivy League*" en ayant pour seul atout un cursus secondaire exemplaire. Il en serait de même ensuite pour l'entrée sur le marché de l'emploi, et de nombreux travaux ont fait le point sur

[49] Cf. les débats de 2015 sur la possibilité de rendre obligatoire le bénévolat aux demandeurs d'emploi, ou certaines notes du CAS

le point de vue des diplômés [Stuart *et al.*, 2011[50], Thompson *et al.*, 2013[51], Clark *et al.*, 2015[52]] et celui des recruteurs [Rubin *et al.*, 2002[53], Cole *et al.*, 2007[54], Rivera, 2011[55], Wilkin et Connelly, 2012[56]] sur les acquis de ces activités et leur valorisation. Ces travaux tendent à montrer que l'entreprise pourrait importer dans la firme la logique d'admission des universités. Ainsi, les jeunes estiment en majorité avoir beaucoup appris de ces activités et sont prêts à croire les conseils qui leur proposent de les valoriser, et les recruteurs semblent prêt à les valoriser au moins partiellement. Ces activités peuvent par exemple faire pencher la balance d'avantage que les notes obtenues par un candidat au cours de ses études... entre deux candidats de même formation (rien dans ces travaux ne laissant entendre que les activités extracurriculaires peuvent permettre à un candidat issu d'une formation moins prestigieuse de se démarquer).

Si Rifkin [1996[57]] rappelle que le bénévolat est ancré dans la société Étasunienne bien plus qu'il ne l'est dans la société française, rendant impossible un simple calque de ces pratiques, les établissements d'enseignement agissent cependant en France également pour formaliser l'engagement et ainsi montrer la reconnaissance qu'ils lui apportent.

Entreprise et activités associatives

Mais certains des facteurs qui influent sur la négociation de la compétence sont également liés au monde même de l'entreprise. De fait, des tendances existent au sein des entreprises

---

[50] Stuart *et al.*, The impact of engagement with extracurricular activities on the student experience and graduate outcomes for widening participation populations, *Active learning in higher education*, 2011

[51] Thompson, Leanne, Clark, Gordon, Walker, Marion, Whyatt, J Duncan, 'It's just like an extra string to your bow' : exploring higher education students' perceptions and experiences of extracurricular activity and employability, *Active learning in higher education*, 2013, 14/2

[52] Clark *et al.*, "It's everything else you do…" : Alumni views on extracurricular activities and employability, *Active Learning in higher education*, 2015

[53] Rubin *et al.*, Using extracurricular activity as an indicator of interpersonal skill : prudent evaluation or recruiting malpractice ?, *Human Resource Management*, 2002, vol. 41/4

[54] Cole, M. S., R. S. Rubin, H. S. Feild, and W. F. Giles. Recruiters' Perceptions and Use of Applicant Resume Information: Screening the Recent Graduate, *Applied Psychology*, 2007, 56/2

[55] Rivera, Lauren A., Ivies, extracurriculars, and exclusion : elite employers' use of educational credentials, *Research in social stratification and mobility*, 2011, n°29

[56] Wilkin, C., Connerlly, C., "Do I look like someone who cares ? Recruiter's ratings of applicants' paid and volunteer experience", *International Journal of Selection and assessment*, 2012, vol. 20/3

[57] Rifkin, Jeremy, *La fin du travail*, Paris, La Découverte, 1996

capitalistes, à la fois de se nourrir de tout ce qui leur est extérieur [Gorz, 2001[58], Moulier Boutang, 2007[59]] mais également de répondre aux demandes axées sur l'éthique des consommateurs par un rapprochement avec le monde associatif, dernier "esprit" en date du capitalisme [Boltanski et Chiapello, 1999[60]]. Dans ce cadre se mettent en place des actions de mécénat de compétences, où les entreprises "prêtent" leurs salariés à des associations pour des activités ressemblant à leurs activités quotidiennes de travail, reconnaissant ainsi la parenté entre les compétences nécessaires aux deux mondes.

Plus simplement, on peut noter que l'organisation du travail est de plus en plus en réseau, basée sur les interactions entre salariés et entre services et sur la récolte, la compréhension et la transmission de l'information, ce qui donne de l'importance à l'action personnelle au-delà des demandes de la hiérarchie d'un salarié. Le travail, et à plus forte raison l'activité des cadres, se modifie, devenant avant tout un travail d'interface. Le cadre est donc tiraillé entre plusieurs injonctions venant de ses différents interlocuteurs, parfois paradoxales. Il doit par ailleurs construire des réponses aux problèmes à partir d'un ordre de mission souvent vague, qui ne ressemble en rien à une fiche de poste détaillant les tâches quotidiennes.

Le lien est aisé à faire avec la compétence des activités associatives telle qu'évoquée précédemment. L'expérience que peut avoir un jeune diplômé d'une activité où il a tenu un "poste" à responsabilités, où il a été amené à prendre des initiatives et à s'allier à des groupes divers, semble dans ce cadre un atout sans commune mesure.

---

[58] Gorz, André, *L'Immatériel,* Paris, Galilée, 2001

[59] Moulier Boutang, Yann, Le capitalisme cognitif : la nouvelle grande transformation, Paris, Éditions Amsterdam, 2007

[60] Boltanski, Luc, et Chiapello, Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999

Etudier en miroir les stratégies des jeunes diplômés et leur réception par les recruteurs

Ainsi, nous formulons l'hypothèse que, sur un marché du travail dont tous ressentent les tensions et dont l'expérience et avec elle la compétence sont devenus les maîtres mots incontournables, se rencontrent des jeunes diplômés cherchant à valoriser leurs activités comme des expériences valables (poussés par leur réflexion sur leurs expériences mais également par des conseils reçus de la part de services d'insertion et lors de leurs précédentes expériences de recrutement) et des recruteurs enclins à y chercher des arguments supplémentaires pour justifier la décision en faveur d'un candidat.

Les recruteurs sont en effet poussés à valoriser le hors-travail chez les candidats, notamment en raison des besoins des entreprises en matière de compétences dites transversales, besoins qui révèlent les spécificités mais aussi les évolutions des postes de cadre, chez qui la notion de métier ne prime plus.

Pour ces postes de cadres notamment, la porosité s'installant entre travail et hors travail est donc, en plus d'une question des temps sociaux, l'occasion d'utiliser les acquis des expériences autres dans le cadre des missions professionnelles.

Nous supposons également que la demande croissante d'éthique faite aux entreprises favorise le recrutement de candidats engagés s'inscrivant dans la mouvance de rapprochement entre entreprises et territoires, entreprises et associations. En plus d'un rapprochement effectif qui se traduit par des coopérations, c'est la porosité des frontières entre les deux univers qui est en jeu ici.

Même si nous pouvons nous appuyer sur un état de l'art solide, notre recherche ambitionne de pousser plus loin son analyse : loin de simplement constater la prise en compte ou non de ces activités, dont nous faisons l'hypothèse qu'elle est variable en fonction des recruteurs, des entreprises et des situations concernées, nous souhaitons comprendre les raisons qui motivent leur prise en compte, les mutations de l'environnement de la situation de recrutement qui poussent à celle-ci ainsi que les freins existants. Pour cette recherche, il est important de connaître et comprendre la variété des positions existantes, afin de comprendre notamment ce qui génère une attitude favorable à la prise en compte des compétences associatives, la compétence étant bien l'objet central ici. Nous souhaitons également prendre en compte le point de vue des candidats, car il nous semble important

de vérifier l'hypothèse selon laquelle le regard que ceux-ci portent sur leurs propres activités aura un impact sur la façon dont ils les présentent en situation de recrutement, et donc ce qui peut y être lu et compris par un recruteur.

Pour étudier, développer et vérifier ces hypothèses, nous nous appuierons sur une démarche mixte alliant méthodologies quantitative et qualitative, le face à face permettant d'aller plus loin notamment dans la compréhension des motivations, en miroir auprès des jeunes diplômés et des recruteurs. Cette enquête de terrain, menée en 2014 et 2015, a pu être réalisée dans le cadre d'un contrat CIFRE au sein de l'Apec (Association pour l'emploi des cadres), avec le soutien de France Bénévolat. Le terrain a débuté par une enquête exploratoire auprès de 16 personnes ressources : consultants Apec spécialisés dans l'accompagnement des jeunes diplômés, conseillers insertion en école et université, responsables de la place des activités associative dans les cursus, spécialistes du bénévolat et du bénévolat de compétences…

La partie quantitative comporte deux questionnaires en ligne, l'un ayant reçu 419 réponses de jeunes diplômés de niveau Bac + 5 depuis moins de deux ans, en emploi ou non, l'autre 296 réponses de recruteurs, appartenant à la fonction RH, aux intermédiaires du recrutement ou managers recrutant pour leurs équipes. Certaines questions d'opinion sont communes aux deux enquêtes afin de permettre la comparaison entre les deux populations.

La partie qualitative, constituée d'entretiens semi-directifs, comporte une enquête à destination des jeunes diplômés (26 entretiens) et une à destination des recruteurs (32 entretiens)[61]. Elle a été analysée de façon thématique et lexicale[62]. La cible de l'enquête visait à la diversité : pour les jeunes diplômés, il s'est agit d'interroger des jeunes issus de différentes filières (université avec différentes spécialités, école de commerce, école d'ingénieurs), actuellement en emploi ou non ; pour les recruteurs, nous avons ciblé à la fois des spécialistes des ressources humaines et des intermédiaires spécialisés dans le

[61] Les verbatims seront présentés de la façon suivante : un prénom –fictif- seul désignera un.e jeune diplômé.e tandis que "M./Mme + initiale" désignera un.e recruteur.se.

[62] Statistique lexicale réalisée grâce au logiciel Iramuteq®, Méthode Reinert.

recrutement, mais également des managers pour les grandes entreprises et des dirigeants pour les petites structures, avec une forte disparité de secteur et d'activité[63].

Auprès des jeunes diplômés, nous avons recueilli des données portant à la fois sur les activités exercées, les stratégies de mises en valeur utilisées mais également des éléments de retour d'expérience sur ces stratégies. Les récits d'entretiens d'embauche et de commentaires reçus de la part de recruteurs constituent une première approche des opinions de ceux-ci et de la façon dont elles s'articulent avec celles des jeunes diplômés. A partir des cas d'espèce présentés par les jeunes diplômés, nous avons isolé trois cas qui nous semblaient représentatifs d'éléments que nous souhaitions étudier lors des entretiens avec les recruteurs.

Trois CV ont donc été anonymisés pour être présentés lors des entretiens avec les recruteurs et servir de relance orientant le discours vers des sujets spécifiques :

- le CV de Clémence présente une expérience de scout, chef scout puis directeur de camp, permettant d'interroger spécifiquement cette activité et les stéréotypes qu'elle véhicule, identifiés comme étant très clivants chez les consultants en insertion et pouvant par conséquent l'être également chez les recruteurs. L'activité de Clémence avait été décrite comme activité de gestion de projet/management par l'un des recruteurs rencontrés au cours de son parcours.
- le CV de Li Mei présente plusieurs expériences bénévoles, faiblement en lien avec son parcours. Lors d'un entretien, Li Mei a reçu d'un recruteur une remarque sur l'inadéquation du tempérament altruiste que révèlent ses activités bénévoles avec la fonction commerciale qu'elle exerce. Il nous a donc semblé intéressant de présenter son CV afin d'interroger la question des valeurs en lien avec les activités associatives.

[63] Le sujet de l'enquête n'étant pas caché au moment de l'invitation, il semble très probable que les « bons élèves », les jeunes valorisant leurs activités et les recruteurs enclins à les prendre en compte, soient surreprésentés, mais comprendre les facteurs qui poussent ces « bons élèves » à agir ainsi nous semble essentiel pour évaluer le possible développement de ces facteurs, et donc de ces pratiques. Du côté des jeunes diplômés, cette surreprésentation est par ailleurs contredite par d'autres motivations exprimées à venir nous rencontrer en entretien, comme nous l'analyserons dans le développement. Du côté des recruteurs, quelques témoignages de personnes hostiles à cette prise en compte ont pu être recueillis, et sont particulièrement intéressants à analyser et comparer.

- le CV de Bernard présente une expérience de bénévolat de compétences, en lien direct avec sa formation, qu'il utilise comme une expérience professionnelle pour "masquer un trou" dans son parcours. Bernard a spécifiquement commencé cette expérience dans le but de l'ajouter à son CV et d'augmenter la durée totale de son expérience professionnelle.

Auprès des recruteurs, nous avons recueilli autant des déclarations d'opinion que des anecdotes de recrutement. La présentation des CV anonymisés a permis de comprendre la méthode de lecture d'un CV, les erreurs qui peuvent en résulter ainsi que certains écarts entre les opinions *ab nihilo* et le traitement de l'information concernant un candidat spécifique.

L'enquête a été volontairement présentée aux personnes interrogées comme portant sur les « activités extraprofessionnelles », afin de prendre une terminologie très vaste permettant ensuite d'analyser quelles activités se détachent des autres, et notamment si les activités associatives sont plus propices à la reconnaissance de compétences.

Dans cette recherche, nous souhaitons donc ouvrir la "boîte noire" du recrutement, et donc en premier lieu ne pas considérer l'organisation qui recrute comme un simple agent homogène sur un marché [Eymard-Duvernay, 2006[64]]. Pour ce faire, nous allons à la fois replacer l'entreprise dans son contexte social, observer les évolutions du travail des cadres mais également considérer le recruteur comme une personne détachée de la personne morale de l'entreprise qui l'emploie, même si celle-ci représente pour lui un élément de contexte également non négligeable.

Nous centrerons notre propos sur deux moments du recrutement : le CV, dont la construction et la lecture sont asynchrones pour les deux parties en présence, et l'entretien qui lui est synchrone. Nous chercherons à analyser comment chacun de ces deux moments est porteur d'éléments concernant les activités associatives.

Dans un premier chapitre, nous ferons état de la présence de la question des activités associatives dans le recrutement. Il nous faudra tout d'abord définir les activités que nous

[64] Eymard Duvernay, François, Pouvoir d'évaluation de la qualité du travail et décisions d'emploi, in Petit, Héloïse et Thévenot, Nadine, *dir*., *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte, 2006

souhaitons appeler associatives, en les isolant au milieu des autres activités extracurriculaires ou extraprofessionnelles. A partir de cette définition, nous explorerons dans un premier temps comment ces activités sont utilisées par les jeunes diplômés comme démonstration d'expérience, mais également en quoi leur dimension d'ancrage identitaire pour certains jeunes privés d'identité professionnelle fait d'elles un élément fortement mis en avant dans les candidatures. Dans un second temps, nous verrons comment certains recruteurs, confrontés aux tensions du marché demandant de plus en plus d'informations sur chaque candidat, reprennent à leur compte l'idée d'une activité associative comme "pré-expérience", certains d'entre eux comme indice de la personnalité du candidat et de ses valeurs, d'autres, plus rares, utilisant le terme de compétence.

Le premier argument évoqué par les recruteurs est celui de l'humain dans l'entreprise, pris à la fois sous l'angle de l'identité des personnes qu'elles emploient et d'une forme d'humanisme en lien avec les valeurs défendues par la structure. Il serait en effet d'après eux intrinsèque aux organisations actuelles de se préoccuper à la fois du bien-être de leurs salariés et de leur impact sur la société. Le chapitre 2 rentre dans le détail de ces discours pour analyser dans quelle mesure ils sont une réponse aux demandes de l'environnement des entreprises et quelles sont les réalités qu'ils recouvrent. A partir de cette analyse, la question des activités associatives dans le recrutement apparaît comme une tentative de compensation par l'extérieur : tout comme l'entreprise se met en partenariat avec des associations, le salarié doit pouvoir trouver dans l'extraprofessionnel ce que l'organisation ne peut pas lui permettre.

Mais la prise en compte des activités associatives n'est pas qu'un élément de discours dans les organisations, et ces activités sont l'indice d'éléments faisant intrinsèquement partie de la candidature, et qui peuvent intéresser les recruteurs. A travers une exploration détaillée de certaines définitions de la compétence, en cherchant à comparer la notion théorique aux définitions déjà multiples et son usage vernaculaire, nous verrons que la façon dont certains recruteurs évoquent la personnalité ou le savoir-être du candidat renvoie en fait à la notion de compétence. A partir de ces définitions, nous verrons comment les évolutions des entreprises rendent de plus en plus cruciales les compétences transverses, notamment l'adaptabilité aux situations et aux personnes (Chapitre 3).

Le principal frein à la prise en compte de ces compétences expérientielles semble être une vision de l'association dans laquelle les structures associatives n'ont pas d'exigences de résultat ou de qualité, et sont par conséquent des expériences moins formatrices que les expériences en entreprise, la compétence qui y est acquise n'étant pas transférable à celle-ci. Nous explorerons donc ensuite (Chapitre 4) comment les évolutions des associations, mais surtout l'évolution des regards sur les associations, font de celles-ci de véritables lieux de formation et surtout d'autoformation, où le jeune diplômé a pu non seulement acquérir des compétences mais aussi apprendre à apprendre, et à évoluer.

Le dernier chapitre (Chapitre 5) visera alors à montrer que la principale condition de cette prise en compte dépend du candidat lui-même, de l'argumentation développée qui rend l'idée d'une compétence liée acceptable ou non par le recruteur, mais surtout de la prise de recul sur ses acquis. Les activités associatives développent une confiance en soi et une conscience de soi qui peuvent avoir un impact notamment sur le déroulement de l'entretien, laissant apparaître la possibilité d'un effet de la pratique d'activités associatives sur le recrutement qui peut dépasser les réserves du recruteur concerné.

Chapitre 1 : Les activités associatives, un sujet du recrutement sur un marché du travail en tension

Dans ce premier chapitre, il s'agit de montrer que les activités extracurriculaires et extraprofessionnelles ont une place dans la candidature et sa réception, qu'elles figurent sur les CV et dans les entretiens, que ce soit dans ce dernier cas à l'initiative du recruteur ou du jeune diplômé.

Nous explorerons d'une part (Partie 1) comment les difficultés d'insertion rencontrées par les jeunes diplômés justifient une présence croissante mais surtout toujours plus réfléchie voire calculée de ces activités dans leurs argumentations (CV et entretien). Nous verrons d'autre part pourquoi ce sujet fait partie intégrante de l'entretien pour les recruteurs et comment ces activités sont parfois consciemment mobilisées pour aider à la décision de recrutement (Partie 2).

La plupart des arguments qui soutiennent cette idée pourraient s'appliquer à tout type de loisir ou activité. Cependant, nous démontrerons que certaines se détachent assez nettement des autres, à la fois parce qu'elles sont un miroir grossissant de ce qui est en jeu avec la question des loisirs en général et parce qu'elles sont porteuses d'enjeux supplémentaires. Ces activités, dont nous allons à travers les discours des jeunes diplômés et des recruteurs essayer d'approcher les caractéristiques, seront appelées activités associatives (Partie 3).

Il convient de se détacher tout de suite de l'idée que les activités associatives sont uniquement celles qui prennent place dans le cadre d'une association, et que l'ensemble des activités pratiquées en association pourront être considérées comme porteuses d'enjeux par le recrutement. Il est vrai que les deux notions se recoupent, et beaucoup des activités qui nous intéressent ici sont en lien avec une association car elle est un cadre qui permet aux jeunes étudiants et diplômés de s'engager dans des projets. Cependant, le cadre associatif ne suffit pas à faire d'une activité un point d'intérêt dans le recrutement, et il n'est pas non plus une condition nécessaire, comme nous le verrons en détail.

Partie 1 : Des activités mises en valeur par des jeunes diplômés privés d'ancrage professionnel

1.1.1. Les activités associatives des jeunes : une tendance en hausse

D'après une étude de l'Apec portant sur la mention des activités associatives sur les CV, 38% des jeunes diplômés en 2012 ont été actifs au sein d'une association ("membre actif" impliquant des missions réalisées pour l'association, le simple statut de membre ne suffisant pas à être considéré comme engagé dans une activité associative). Les jeunes diplômés d'école seraient plus nombreux que les jeunes diplômés d'université à être dans ce cas, tandis que les jeunes diplômés d'université investissent plus souvent leur temps dans un emploi rémunéré.

Dans notre enquête quantitative[65], 84 % des jeunes (diplômés depuis 2012) mentionnent des activités extracurriculaires sur leur CV, la plupart mentionnant généralement deux ou trois types d'activité. 62,7 % des jeunes diplômés indiquent une activité réalisée dans le cadre d'une association : si elle l'est le plus souvent en tant que simple membre (par exemple une activité sportive réalisée en adhérant à une association), environ 36% d'entre eux ont exercé des responsabilités (membre du bureau mais également être en charge d'une part de l'organisation) dans au moins une association, avec là encore une part plus importante de jeunes diplômés d'écoles. Parmi les jeunes n'indiquant pas d'activités sur leur CV, un quart environ ont participé à une association, mais on note que 93% des jeunes qui ont une activité associative la notent sur leur CV.

D'après une étude de France Bénévolat [Thierry, Malet et Bazin, 2016[66]], la tendance des jeunes à s'engager dans des activités bénévoles (dans ou hors d'une association, le bénévolat étant défini comme donner de son temps) est en hausse, ils sont d'ailleurs la tranche d'âge pour laquelle la hausse de l'engagement bénévole est la plus forte. Les jeunes représentent 21.3% des engagements bénévoles. En se concentrant, avec la formulation choisie pour la question ("Vous arrive-t-il de donner du temps gratuitement

[65] Voir la méthodologie détaillée en annexe.

[66] Thierry, Dominique, Bazin, Cécile, Mallet, Jacques, *L'évolution de l'engagement bénévole associative, en France, de 2010 à 2016,* Etude France Bénévolat, d'après le sondage IFOP, avec l'appui du Crédit Mutuel et de Recherches & Solidarités, Paris, 2016

?”), sur le temps donné et pas sur le cadre de l’activité, l’étude prend en compte le bénévolat informel, temps donné à un voisin ou mise à disposition de connaissances sur Internet, par exemple. Or cet engagement informel, par exemple dans des structures plus petites et parfois non déclarées mais également hors de toute structure associative, est une caractéristique de l’engagement des jeunes [Ion, 2012[67]]. Cette formulation met cependant de côté le volontariat et le service civique, engagement associatif rémunéré et dans la plupart des cas réservé aux moins de 26 ans. On constate par ailleurs que les jeunes sont les plus nombreux à être investis au sein de petites associations, même s’ils sont également très nombreux dans les très grandes associations.

Tableau 1 : ***Vous arrive-t-il de donner du temps gratuitement pour les autres ou pour contribuer à une cause, en dehors de l’aide apportée au sein de votre famille (ascendants, enfants, petits-enfants…)?***

	2010	2013	2016	Evolution 2010/2013	Evolution 2013/2016	Evolution 2010/2016
15 / 35 ans	2 500 000	3 300 000	3 341 000	+32%	+ 1,25%	+33,6%
36 / 64 ans	5 000 000	5 500 000	6 064 000	+10%	+ 10,25%	+ 21,3%
65 ans et +	3 800 000	3 900 000	3 792 000	+5%	-2,8%	- 0,2%
Total	11 300 000	12 700 000	13 197 000	+ 12%	+ 3,8%	+16,8%

Source : France Bénévolat, 2016

Tableau 2 : Taille de l’association dans laquelle les répondants sont engagés selon l’âge des bénévoles répondants

	18/25	25/40	40/55	55/60	60/65	+65	Ensemble
Petites associations (-50 adhérents)	34%	30%	30%	23%	22%	15%	28%
Associations Moyennes (50/150 Adhérents)	19%	21%	26%	26%	24%	23%	23%
Grandes Associations (+150 adhérents)	47%	49%	44%	51%	54%	63%	49%
Ensemble	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source : France Bénévolat, 2016

[67] Ion, Jacques, *S’engager dans une société d’individus*, Paris, Armand Colin, 2012

Une hausse favorisée par l'enseignement supérieur

Cette hausse de l'engagement associatif n'est qu'en partie due à la volonté seule des jeunes. En effet, les établissements d'enseignement supérieur proposent de plus en plus souvent l'engagement associatif comme part intégrante du cursus, soit que des activités réalisées à l'initiative du jeune soient reconnues par des crédits ECTS (ce qui est le cas dans de plus en plus d'universités), soit que des modules spécifiques du cursus soient mis en place (la forme associative étant alors l'une des formes que peut prendre le projet qui doit être mis en œuvre, comme c'est le cas par exemple à l'école des Mines de Paris). Dans la plupart des écoles, si l'engagement reste extracurriculaire, les associations sont nombreuses sur le campus, et la participation à l'une d'elle peut même être obligatoire dans certains cas (voire plus loin l'exemple de Coralie), ceci expliquant en partie les différences constatées entre jeunes issues d'écoles et jeunes issus d'université.

Pour les établissements d'enseignement supérieur, les associations agissent en effet comme une sphère de professionnalisation qui complète les stages, et serait à même de permettre l'acquisition de compétences spécifiques très demandées par les entreprises mais qui ne peuvent être acquises dans le cadre théorique d'un cours. Les activités associatives font partie du processus de "fabrique des cadres" que relèvent Le Goff, Zanad et Guérin, et ce en particulier dans les écoles de commerce[68].

1.1.2. La mise en valeur des activités associatives sur le CV : une stratégie de compensation et de différenciation

Une mise en valeur dictée par les usages ?

Lorsque l'on interroge les jeunes sur les raisons pour lesquelles ils indiquent sur leur CV des informations non directement professionnelles, qu'il s'agisse d'activités associatives ou d'activités de loisir, l'habitude et l'usage reviennent fréquemment dans les réponses. L'idée est ancrée, notamment à force de lecture des modèles de CV disponibles en ligne ou à la vue des CV des amis ou de la famille (Prisca explique par exemple qu'elle a copié-collé dans la forme le CV de sa sœur aînée). De fait, « l'usage » est indiqué comme raison

[68] Le Goff, Jean Louis, Guérin, Francis et Zanad, Hédia, *La fabrique des cadres*, Apec, Paris, Les études de l'emploi cadre, 2017 (à paraitre)

d'avoir mentionné des activités sur son CV par plus de 75% des jeunes interrogés dans l'enquête en ligne. Le CV est en fait considéré comme une série de rubriques prédéterminées, à remplir et cette rubrique y a sa place, généralement en fin de CV.

La simple question de présence/absence d'activités sur le CV semble donc due à la perception des usages que se font les jeunes diplômés. Cependant, le contenu de cette rubrique fait comme le reste du CV l'objet d'un travail minutieux à la fois en ce qui concerne les activités mentionnées, la quantité de détails donnée, les mots utilisés pour les décrire. Chez certains jeunes de notre enquête, cette attention portée aux détails est le résultat de conseils reçus, de la part de consultants spécialisés, des services insertion de leur école ou encore de managers ou recruteurs d'entreprise. Mais qu'il s'agisse de reprendre à son compte et d'intérioriser des conseils reçus ou de développer une conviction issue du bilan fait de ses propres activités[69], les jeunes semblent prêts *a minima* à faire l'essai de la valorisation des éléments de leur profil au travers de leurs activités extraprofessionnelles, et les jeunes ayant été impliqués dans des activités associatives sont particulièrement convaincus de l'opportunité de cette stratégie.
Il nous semble même que notre enquête dans sa forme a été révélatrice de cette question stratégique. Parmi les jeunes rencontrés en entretien, certains exprimaient leurs doutes voire leur conviction que la présence d'activités extraprofessionnelles sur un CV n'avait que peu d'effet sur le recrutement, voire pas du tout. Ces mêmes jeunes se sont attardés en fin d'entretien, avide d'en connaître les résultats, ce qui nous a permis de supposer qu'ils étaient avant tout à la recherche de réponses, prêts à venir donner une heure de leur temps à un chercheur qui pouvait peut-être les détenir. De fait, sur le marché de l'emploi tel qu'il se présente aujourd'hui aux jeunes diplômés, il n'est plus possible de négliger une piste qui pourrait aider, qu'elle semble ou non convaincante.

[69] Cette conviction pouvant être à l'encontre de ce qu'ils constatent face à certains recruteurs, notamment dans certains secteurs qui semblent assez réfractaires... "*Et je crois toujours que ça peut faire la différence. Même si je sais pertinemment que… ça le fait pas*." nous dit par exemple Adel, issu du milieu très spécifique de la finance.

Le jeune "privé" de sa compétence par les discours des recruteurs

Il n'est pas utile de s'attarder sur les difficultés rencontrées par les jeunes pour intégrer le monde du travail. Alors que le taux de chômage est généralement très haut, même dans la population des cadres où il était de 4,4% en 2014[70], les entreprises ont sur le marché le choix entre de très nombreux candidats, et peuvent sélectionner des candidats toujours plus diplômés, toujours plus expérimentés. Le taux de chômage chez les jeunes diplômés du supérieur était alors de 11,6% la même année[71].

De fait, s'il reste intéressant d'embaucher de jeunes candidats ayant des prétentions salariales moindres que des très expérimentés, les débutants n'ont généralement pas la cote sur le marché de l'emploi. Pour l'INJEP[72], il existe trois profils de jeunes types : les jeunes issus de filières sélectives, à fort capital social et convoités par les entreprises, les jeunes provenant de l'université, qui éprouvent des difficultés à trouver un emploi et les jeunes peu qualifiés, plus éloignés encore de l'emploi. Les jeunes interrogés de notre enquête sont des diplômés Bac +5, donc issus des deux premiers profils. Cependant, si une différence existe entre écoles et université, les jeunes d'écoles ne trouvent pas d'emploi si facilement, et ce malgré la prise en compte de leur capital social. De fait, les processus de sélection (du moins les processus fins de sélection des derniers candidats en lice ou du candidat retenu) se font généralement à diplôme égal et à nombre de mois de stage relativement égal (les obligations étant globalement les mêmes d'une école à l'autre, par exemple). On constate en fait que les attentes des employeurs ont évolué avec l'évolution du niveau de formation moyen des candidats, laissant ceux-ci à la merci d'un "tri trop sélectif" [Moncel, 2008[73]]. Le diplôme a perdu le rôle de "pré-professionnalisation" qu'il occupait jusqu'aux années 70, lorsqu'il était considéré comme un signal d'adaptabilité à l'emploi avant d'intégrer un salarié sur le marché interne de l'entreprise. La logique de "file d'attente", avec à la fois l'accent mis sur la réduction des coûts du travail et l'augmentation de la population

[70] INSEE, Enquêtes Emploi

[71] INSEE, Enquêtes Emploi, jeunes diplômés du supérieur toutes filières et niveaux de sortie confondus, entre 1 et 4 ans après la fin de leurs études

[72] ACADIE, Étude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprises, rapport d'étude, INJEP, janvier 2015.

[73] Moncel, Nathalie, Recrutement en entreprise : les débutants sont-ils victimes d'un tri trop sélectif ? Cereq bref, 2008, n°250

diplômée, modifie le marché [Lemistre, 2015[74]], et les entreprises ont depuis les années 80 des exigences non plus d'adaptabilité au poste mais de pré-adaptation à celui-ci. Les entreprises de la "*société post-salariale*" cherchent ici à traiter le jeune comme un salarié ordinaire, et à se dispenser du fait de le socialiser et de le former en premier poste [Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger, 2001][75]. C'est d'autant plus vrai lorsque le poste considéré est un poste de courte durée, pour lequel l'entreprise ne peut se permettre de « perdre » le temps d'adaptation qui représenterait une part importante de la durée du CDD.

Les recruteurs se plaignent alors des connaissances trop théoriques, pas assez professionnalisantes, dispensées par le système éducatif (malgré un système éducatif de plus en plus tourné vers la professionnalisation [Giret et Moullet, 2008[76]], interrogeant d'ailleurs la notion même de professionnalisation qui semble ne pouvoir être réalisée que par l'entreprise pour l'entreprise, par le biais de stages et d'intervenants professionnels dans les cursus), et donc d'avoir face à eux des jeunes diplômés qui ne seraient pas immédiatement "opérationnels", c'est à dire prêts à être productifs. Chez les recruteurs, on observe "*un défaut de confiance relatif à la bonne adéquation entre les compétences du nouveau venu et celles requises pour exercer sur le poste de travail. La qualité de l'adéquation de l'employé à son poste [demeure] incertaine*" [Dalmas, 2016[77]] et les jeunes sont particulièrement touchés car leur manque d'ancienneté est traduit comme un manque d'information sur leur compétence et leur adéquation. C'est dans ce contexte que survient la recherche du fameux mouton à cinq pattes, le "jeune diplômé avec deux/trois ans d'expérience", expérience précisée "hors stage ou apprentissage" dans de nombreuses annonces, mais qui doit rester jeune diplômé à la fois pour son salaire mais également pour les différentes aides à l'insertion que peut rapporter l'embauche d'un jeune candidat. De toute part, on reproche alors aux jeunes de n'être ni assez expérimentés, ni assez

---

[74] Lemistre, Philippe, La professionnalisation des formations initiales : une solution aux mutations du marché de l'emploi pour les jeunes ?, *Revue française de pédagogie*, 2015, n°192

[75] Nicole-Drancourt, Chantal, Roulleau Berger, Laurence, *Les jeunes et le travail : 1950- 2000,Paris*, PUF, 2001

[76] Giret, Jean-François, Moullet, Stéphanie, *Une analyse de la professionnalisation des formations de l'enseignement supérieur à partir de l'insertion de leurs diplômés*, Céreq, *Net.doc, 2008,* n° 35

[77] Dalmas, Michel, Que cherchent les cadres chargés du recrutement de la génération Y ? Une analyse exploratoire, *Management&Avenir*, 2016, n°83

compétents, le manque d'information sur sa compétence étant traduit dans les discours comme l'absence de celle-ci.

Pour la plupart, les jeunes rencontrés ont intériorisé ce discours, surtout lorsqu'ils ont eu des difficultés dans leur première recherche d'emploi, et se définissent d'eux-mêmes comme pas assez expérimentés, ce qui est un premier argument en faveur de l'idée que les processus sélectifs ont tendance à "modeler" les candidats, sur laquelle nous reviendrons plus longuement par la suite [Theurier, 1983[78]]. Ils sont alors en recherche de toutes les stratégies possibles pour augmenter leur expérience. Bernard s'interroge par exemple sur la possibilité de travailler en entreprise sans être rémunéré, soit en tant que bénévole, soit en tant que consultant à tarif minimal.

> "*2014 mes recherches continuent, mes candidatures aussi [*en effectuant en parallèle des missions sans lien avec son domaine de compétence*]*.. *Donc euh là j'avais des CDD, mais effectivement il y avait cette problématique, je n'ai pas assez d'expérience, mon profil ne convainc pas les recruteurs, il y a quelque chose qui cloche. Il faudrait que je développe mon expérience. Donc autour de ça j'ai commencé à chercher s'il y avait du bénévolat dans les entreprises, faire de l'expérience, pas être rémunéré... Quand on cherche depuis un moment on en vient à des extrêmes... mon secteur géographique s'est étendu à toute la France...*" (Bernard, Master 2 de Psychologie des Organisations)

L'activité associative et l'expérience perçue

Une autre stratégie possible est cependant d'augmenter son expérience "perçue" par le recruteur, en valorisant dans son CV des activités "extra-professionnelles" mais permettant une argumentation proche de celle que permettent les stages.

> "*Alors à chaque fois on dit jeune diplômé, trois ans d'expérience ? Ca ne marche pas ! Moi je pense que le poste auquel j'ai postulé il demandait trois ans d'expérience initialement… Alors moi j'ai survendu ça, moi je me suis rajouté des*

[78] Theurier, Jean Pierre, *Etude des modes de sélection à l'embauche dans le secteur privé*, LAST, Université François Rabelais Tours, 1983

années d'expériences, j'ai jamais menti ou quoi que ce soit mais je me suis rajouté de l'expérience avec le scoutisme, avec ces choses-là. J'ai passé des diplômes qui justifiaient en plus les compétences, que euh, que je vends, entre guillemets, donc du coup… c'était important, ouais. Est-ce que… si j'avais pas parlé du scoutisme, quelqu'un avec exactement le même profil que moi mais pas de scoutisme aurait pas été pris… peut être qu'il aurait été pris aussi mais il avait peut-être moins d'expérience par exemple de la gestion de crise, des trucs comme ça, que moi j'avais peut être déjà pu rencontrer dans mes années passées…" (Clémence, Ecole d'ingénieur)

Ainsi, les activités associatives portées à la connaissance du recruteur par le biais du CV ou du discours en entretien tiennent un rôle de compensation et de différenciation. Différenciation car il faut être en concurrence avec d'autres candidats ayant des profils très similaires, et réussir tout de même à sortir du lot. Compensation car elles viennent en partie pallier le manque d'expérience reproché, notamment en permettant de faire étalage d'un certain nombre de compétences. De fait, plus de 86% des jeunes diplômés interrogés déclarent que leurs activités figurent sur leur CV parce qu'elles mettent en avant des éléments importants de leur profil, et près de 75% pensent que ces activités sont particulièrement importantes pour les jeunes diplômés. Par ailleurs, les deux tiers des jeunes diplômés environ estiment qu'ils ont choisi de faire figurer spécifiquement des activités qui leur permettent de mettre en valeur certaines compétences.

Dans l'enquête La France Bénévole de Recherches et Solidarités [Thierry, Bazin, Malet, 2011[79]] 82% des 18-25 ans sont en accord avec l'idée que leur activité bénévole "peut les aider dans leur parcours professionnel, notamment dans leur CV" et 72% que les compétences acquises dans les associations peuvent les aider professionnellement. Si la cible diffère (les jeunes interrogés sont plus jeunes que ceux de notre enquête, ayant entre 23 et 30 ans, et uniquement des jeunes impliqués dans des activités bénévoles), la tendance se confirme.

[79] *Op. Cit.*

Chez les jeunes n'indiquant aucune activité sur leur CV, c'est d'abord le manque de place qui est invoqué, et ils ne sont que 20 % environ à penser que ces activités n'intéressent jamais les recruteurs. Les activités bénévoles et les responsabilités en association sont particulièrement valorisées.

Cette question d'expérience ne revient pas seulement à rajouter des lignes au CV afin qu'il ait l'air moins "pauvre" mais bien à formuler ses expériences extracurriculaires de façon à ce qu'elles semblent très proches d'expérience professionnelle : verbes d'action empruntés au vocabulaire de l'entreprise, détails sur les budgets gérés, par exemple.

1.1.3. Trois dimensions des activités associatives

Se dessine l'idée que les activités associatives deviennent un des fondements de l'identité des jeunes diplômés. En effet, l'absence de poste ou l'enchaînement de contrats précaires ne leur permettent pas de se sentir définis par leur métier : la précarité fragilise les identités sociales et professionnelles [Vergne, 2001[80]]. Les activités associatives auront alors trois fonctions :

1) Par leur dimension élective mais également par leur dimension temporelle, souvent plus longue que n'importe quel stage et parfois plus longue que les études elles-mêmes, elles sont un élément majeur de l'identité personnelle du jeune diplômé. C'est d'ailleurs cet engagement qui parfois leur permet de se sentir adulte, de prouver leur capacité à jouer un rôle d'adulte dans la société [Lapeyronnie, 2005[81], Bellaoui, 2005[82]], et est alors un palliatif à l'insertion sociale que le travail n'est pas en mesure de leur fournir, au contraire de ce qui se passait pour les générations précédentes [Vernières, 1997[83]]. Pour Jacques Ion [2005[84]], c'est l'identité "au sens de se faire reconnaître et se faire admettre" qui s'affirme dans l'engagement. Rien d'étonnant alors à ce que les jeunes concernés se persuadent que l'activité en question a sa place sur le CV : si le CV doit les représenter dans toutes leurs

[80] Vergne F., *De l'école à l'emploi. Attentes et représentations*, Paris, Nouveaux Regards, 2001

[81] Lapeyronnie, Didier, L'engagement à venir, *in* Bequet, Valérie, et de Linares, Chantal (dir.), *Quand les jeunes s'engagent : Entre expérimentations et constructions identitaires*, Paris, L'Harmattan, 2005

[82] Bellaoui, Nadia, L'engagement bénévole des étudiants, *in* Becquet et De Linares, ibid.

[83] Vernières, Michel (dir.), *L'insertion professionnelle : Analyses et Débats*, Paris, Economica, 1997

[84] Ion, Jacques, Quand se transforment les modes d'engagement dans l'espace public, *in* Becquet et De Linares, *Op.Cit.*.

dimensions, l'activité en question est une dimension très importante de leur soi et c'est bien celle-là qu'on espère que le recruteur va reconnaître. Laetitia (Master 2 en Communication) parle des activités extraprofessionnelles comme servant à démontrer au recruteur "*qu'on est quelqu'un*".

> "*Bah les principaux que je mets en avant, et ceux qui je trouve sont les plus intéressants vis à vis de mon projet professionnel, c'est le scoutisme, parce que j'en ai fait pendant quinze ans donc… C'est quand même une bonne partie de ma vie étant donné que je n'en ai que 25… 24 pour l'instant.*" (Clémence, École d'ingénieur)

> "*Obligatoirement il y a un ordre de priorité, franchement, par rapport au temps consacré bien sur, si je consacre beaucoup de temps à ça j'estime que ça a beaucoup d'importance pour moi et du coup j'estime que ça a beaucoup d'importance, ça doit apparaître dans mon CV.*" (Mario, École de commerce)

Camille note par ailleurs que lesdites activités peuvent servir à "tenir le coup" pendant la période difficile de la recherche d'emploi et à conserver une forme de socialisation. Ce constat est l'un de ceux fréquemment fait par les travaux s'intéressant aux activités bénévoles des demandeurs d'emploi [Loubet-Grosjean, 2005[85]].

> "*Non mais vraiment, une recherche d'emploi, c'est dur, psychologiquement c'est dur, surtout quand vous vivez avec une personne qui travaille, le matin… Bah elle se lève, elle va travailler, et vous vous vous retrouvez quand même chez vous face à votre recherche d'emploi et vous sortez pas… Ça peut être une forme de désocialisation. [...] Mais si vous arrivez à garder encore des centres d'intérêt, des loisirs* etc.*, c'est quand même quelque chose qui va vous aider. Psychologiquement, ça va vous aider.*" (Camille, École de communication)

[85] Loubet-Grosjean, Marie Françoise, *Chômeurs et bénévoles : le bénévolat de chômeurs en milieu associatif en France*, Paris, L'Harmattan, 2005

Cette dimension va avec l'idée que les activités associatives font l'objet de stratégies de différenciation. En effet, jeunes diplômés comme recruteurs remarquent que les CV des candidats se ressemblent généralement beaucoup pour un poste donné. Si tous les diplômes sont les mêmes, si toutes les expériences de stage se ressemblent, c'est bien dans les activités "annexes" qu'il faut aller chercher de quoi différencier deux candidats pour en sélectionner un et éliminer l'autre. Les jeunes diplômés rencontrés expliquent alors qu'ils ont utilisé leurs activités extracurriculaires pour "*se démarquer*", ou "*faire la différence*", arguant que ce qui leur est personnel est logiquement ce qui leur est le plus spécifique, contrairement à la sensation de formatage qui peut ressortir du fait d'avoir fait la « bonne » formation et les « bons » stages.

> "*Mais c'était vraiment un peu caricatural sur le coup parce qu'on avait tous fait des expériences dans l'agroalimentaire, en distribution, on était tous dans des écoles du même groupe et je me disais je vois pas l'intérêt, entre guillemets, parce qu'on était tous remplaçables, sur le plan des qualités et des compétences.*" (Thérèse, École de commerce, contrôle de gestion)

> "*Et du coup euh, pareil avant j'étais, je travaillais toujours dans l'agroalimentaire, donc je trouvais ça important de mettre une activité en lien avec la nourriture, en l'occurrence pâtisserie, parce que pour moi la bouffe, c'est la vie, donc euh… j'adore, j'adore manger et j'aime bien faire à manger donc j'avais mis ça.*" (Coralie, École de commerce, commerciale)

Dans le cas de Coralie, le personnel rejoint de plus le professionnel : c'est toute l'identité qui peut être mise au service de l'argumentation, de façon à envoyer stratégiquement le signal d'un « petit plus » pour le poste, que d'autres n'auront pas. Dans d'autres cas, les activités agissent comme une "demande" faite au recruteur de considérer la personne dans sa globalité.

2) En second lieu, les activités associatives sont à l'origine de la définition d'une identité professionnelle. Cette identité professionnelle peut en effet difficilement se construire dans l'expérience du chômage, ni d'une succession de contrats précaires où il

faut parfois accepter de travailler dans un domaine très différent de celui pour lequel on a étudié, ce que Sébastien Schehr appelle “l’insécurité généralisée du contexte de travail” [Schehr, 2007[86]]. Elle ne peut pas totalement se construire dans le parcours de stage ou d’apprentissage non plus, puisque ceux-ci, outre leur durée, ne sont pas reconnus comme de l’expérience (il suffit d’ouvrir une offre d’emploi pour s’en persuader). Si le jeune diplômé soupçonne le marché et les recruteurs de ne pas vouloir le considérer comme expérimenté, il réplique alors en se déclarant compétent. Pour ce faire, une réflexion sur ses activités, les actions menées et les responsabilités exercées (qui, selon les jeunes rencontrés, a été effectuée de façon personnelle ou avec l’aide d’un conseiller en insertion), doit au préalable le convaincre.

> « ***Spontanément, leur approche c’est qu’ils ne connaissent rien, ils ne savent rien, ils n’ont pas d’expérience.*** *[...] Vendredi j’ai eu une étudiante qui était en L1, qui était partie au Rwanda, dans un, une association qu’elle a monté elle-même donc elle avait en plus toutes les connaissances juridiques de monter une association, de récolter des fonds, d’aller dans un pays, de transmettre son savoir, de traduire des livres du français à l’anglais, mais non je suis pas traductrice, j’ai juste traduit des livres… Bah ouais mais c’est des compétences de traduction, et puis vous avez été pédagogue, vous avez animé des groupes… Et puis elle était là ah, ouais… et du coup je peux le mettre dans mon CV ?* » (Conseillère en insertion en université)

> “*C’est qu’au travers de tout ce que je vous ai dit là, vous voyez qu’elle m’a déjà permis moi qui suis encore un jeune diplômé, d’avoir confiance, de me dire je peux arriver quelque part, même si c’est pas mon domaine, même si je me dis c’est la catastrophe au début, j’ai la capacité, j’ai les compétences pour gérer un certain nombre de situations de crise [...]. Sur le plan de la communication aussi, j’ai beaucoup… Mon capital confiance, oui, mais j’ai aussi appris.*” (Pascal, Master 2 Ingénieur en université, bénévole dans une maison de retraite)

[86] Schehr, Sébastien, Vers un nouvel individualisme juvénile ? L’individualisation réflexive et l’expérience juvénile, *Agora Débats jeunesses*, 2002, n°27

Il faut alors pratiquer un détournement : le candidat recentre la question sur celle de sa compétence, qu'il sait posséder, et non plus d'une expérience exprimée de façon brute en années. Les jeunes diplômés exerçant des activités associatives évoquent en effet les compétences qu'ils y ont acquises ou mises en œuvre, fait que Saint Martin [2006[87]] constate également chez les demandeurs d'emploi, qui cependant les valorisent assez rarement dans leurs recherches par la suite. Dans cet *espace de reconnaissance* [Saint Martin, 2006[88]], c'est dans la conviction de sa propre compétence que va alors pouvoir se situer leur identité professionnelle. Cet effet nous semble encore plus marqué chez les jeunes diplômés qui n'ont pas d'autres points d'ancrage pour cette identité (au point que l'une des interrogées souhaite après une déception professionnelle se reconvertir vers un poste plus proche de ses activités associatives puisque, dit-elle, c'est ce qu'elle sait faire.).

Grâce à cette confiance en leur valeur nouvellement trouvée, les jeunes diplômés vont donc spécifiquement valoriser leurs activités associatives dans leurs candidatures. Au regard de cette dimension, les activités associatives font bien l'objet d'une stratégie de compensation. Le jeune diplômé "s'ajoute" de l'expérience, il compense les manques que l'on veut lui attribuer par l'argumentation de sa compétence, en orientant la discussion sur des bases qui lui sont plus favorables.

> "*Et pour je pense un jeune euh… entre 18 et… entre 18 et 25, on va dire, aller, même entre 18 et 30 je pense que c'est beaucoup plus avantageux d'orienter une discussion autour de la personnalité*[89] *plutôt que les diplômes dans un monde où on est très élitiste, dans un milieu, surtout en France, où on est très élitiste, où on recrute beaucoup par rapport à l'école.*" (Mario, École de commerce)

Cette stratégie de compensation peut également consister à insister sur d'autres aspects, notamment sur la capacité du candidat à s'engager sur le long terme. Les discours sur la

---

[87] Saint Martin, Evelyne, Le bénévolat, un espace de reconnaissance pour les demandeurs d'emploi, Paris, École des Mines, 2006

[88] *Ibid.*

[89] Voir le chapitre 2 pour une discussion sur l'intégration de la notion de "personnalité" telle qu'utilisée par les acteurs de notre terrain à la notion de "compétence" telle que nous la définissons.

génération Y ou la génération Millenium estiment en effet que cette capacité serait rare chez la jeune génération : moins attachés à l'entreprise, moins reconnaissants, ces jeunes iraient d'opportunité en opportunité guidés par leur propre projet. Cette attitude serait risquée pour l'entreprise, qui devrait alors à plus court terme que prévu chercher à remplacer le salarié en question Difficile en tout cas pour un candidat de faire la preuve de sa capacité à s'engager en présentant deux stages de trois mois et un CDD de six, la décision de continuer ou non dans l'entreprise lui appartenant rarement. L'engagement associatif est donc une manière alternative de démontrer cette propension à la stabilité et au sérieux.

> "*Mais après je préfère démontrer une stabilité, qui pour le coup en termes de carrière pour moi est plus fluctuante, parce que j'ai fait quand même pas mal de, de postes en CDD, donc du coup si je pouvais démontrer une stabilité au moins quelque part, je l'utiliserais pour ça par exemple.* "
> (Silma, Master 2 en Santé Social)

> "*Oui mais alors pour un jeune ça va dans son sens de pouvoir rassurer à dire j'ai géré un budget, j'ai géré un budget de tant, je ne corresponds pas aux fantasmes que vous avez sur la génération Y, ou Z, je suis carré et fiable, et j'ai un exemple pour le prouver.* " (Jeanne, École de commerce, Intermédiaire du recrutement)

Dans de rares cas, les activités auront été entreprises dans ce but de compensation, notamment lorsqu'il s'agit de bénévolat de compétence ou de service civique. Cependant, il est plus fréquent que les jeunes diplômés ne fassent la découverte des acquis de ces activités que bien après les avoir exercées.

3) Dernier aspect, qui sera détaillé dans les chapitres suivants, les jeunes diplômés trouvent dans leurs activités associatives de quoi réaliser leur envie d'utilité sociale et d'apprentissage, ce que le monde du travail ne leur permet que très rarement. Or cette notion d'utilité et de sens fait de plus en plus partie de leurs demandes. Les activités hors travail sont alors les plus valorisantes pour se définir et permettent au jeune de se forger une identité civique, complétant ou remplaçant l'identité professionnelle. Parmi les jeunes

rencontrés, deux ont abandonné le secteur privé marchand et souhaitent travailler dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. D'autres mettent en avant leur "besoin" (le terme est le leur) de développer une activité tournée vers les autres en marge de leur activité professionnelle. Ainsi se renouvelle l'idée que c'est dans le hors travail que les personnes vont pouvoir exprimer à la fois leurs appétences et leur potentiel [Friedman, 1956[90]].

De bien des manières, les activités associatives permettent donc aux jeunes diplômés de se définir, de savoir qui ils sont, ce qu'une société mais également maintenant une entreprise obsédée par le développement personnel (d'où l'apparition des coachs personnels attribués aux cadres "prometteurs", par exemple) leur enjoint de faire. « Se chercher » n'est plus dans l'air du temps, ni personnellement, ni professionnellement.
Il semble qu'on pouvait auparavant s'attacher plus facilement à une organisation dans laquelle on pouvait "faire carrière" ou à une profession plus figée que les "postes" à missions changeantes des cadres de l'entreprise post-fordiste, mais que les "carrières protéennes" (opposées aux "carrières linéaires" : gérées par les individus et pas les organisations, demandant une constante reconfiguration des ressources pour gérer les tournants de carrière survenant tout au long de la vie) sont un des facteurs expliquant une construction identitaire qui se réalise en parallèle dans le travail et dans le hors travail [Hall et Moss, 1998[91]]. Ce constat est valable pour l'ensemble des salariés, mais s'attache plus particulièrement aux jeunes diplômés, très conscients de la construction non linéaire qu'aura leur carrière future mais également doutant de l'avoir déjà commencée. L'identité est par ailleurs moins séparée entre travail et hors travail, notamment avec la porosité des temps sociaux mais également avec la force de l'entrée des individualités dans l'entreprise.
Ainsi il est à la fois de plus en plus difficile pour un salarié de se reconnaître dans son activité professionnelle et il est de plus en plus insupportable de ne pas s'y reconnaître. De fait, le travail a en grande partie perdu sa fonction à donner un rôle social à l'individu, qui

[90] Friedman, Georges, *Le travail en miettes, Spécialisation et loisirs*, Editions de l'université de Bruxelles, Bruxelles : 2012, pour la présente édition, Paris, Gallimard, 1964, pour la Nouvelle édition revue et augmentée
[91] Hall, Douglas, et Moss, Jonathan, The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt, *Organizational Dynamics*, 1998, 26/3

est amené à rechercher ailleurs ce rôle [Gorz, 1997[92]]. Au “travail en miettes” de Georges Friedman [1956[93]] (par lequel les cadres sont aujourd’hui dans une certaine mesure concernés, puisqu’ils ont de plus en plus souvent du mal à comprendre le but final de leur action et leur impact sur l’objet de l’entreprise), s’ajoute “l’emploi en miettes” des jeunes diplômés : passant de contrat court en contrat court[94], amenés à occuper des emplois moins qualifiés que ceux auxquels leur niveau d’études les promettait, les jeunes diplômés ne peuvent pas voir le “sens” de leur action professionnel en termes de carrière. A ces miettes vient alors s’opposer une “illusion biographique” [Bourdieu, 1986[95]], argumentée ou intériorisée. Cette notion s’applique en premier lieu aux récits de vie comme méthode sociologique : dans son article, Bourdieu met en garde contre la tentation de chercher une cohérence artificielle dans son histoire, de considérer que le parcours aurait une unité de sens et de direction. Mettre en place cette illusion pour le recruteur est bien ce qui est demandé au candidat, puisqu’il faut défendre son CV en démontrant coûte que coûte la logique de son parcours et ne pas passer pour une personne ne sachant pas ce qu’elle « veut faire ». Dans cette recomposition d’une cohérence, il peut être fait appel au hors travail qui permettra de faire remonter une direction choisie à une époque antérieure au démarrage de la vie professionnelle, pourquoi pas antérieure au démarrage des études, si l’activité peut être défendue comme ayant des points communs avec la voie choisie, pour donner une image un peu convenue pouvant s’exprimer comme « ce poste correspond à ce que j’ai toujours voulu faire ». Mais l’illusion biographique n’est pas que l’acte conscient d’une argumentation, et la personne qui se raconte (ou prépare comment se raconter) peut être amenée à une recomposition de son parcours qui lui semblera vraie. Les activités hors travail, qui s’inscrivent dans la durée bien mieux que ne peuvent les faire les emplois précaires, peuvent-être au centre de cette recomposition, et celle-ci peut-même ne plus comporter les éléments de travail, l’individu considérant (sans toutefois le dire au

---

[92] Gorz, André, *Métamorphose du travail, quête du sens*, Paris, Galilée, 1997

[93] *Op. Cit.*

[94] D’après la DARES, si le CDI représente en 2012 87% des contrats en cours, il ne représente plus que 8.1% des intentions d’embauche, et les contrats temporaires concernent particulièrement les jeunes salariés.

[95] Bourdieu, Pierre, L’illusion biographique, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1986, vol.62/1

recruteur) que ce qui fait sens pour lui dans son parcours c'est bien ses activités extraprofessionnelles, porteuses de ses valeurs, de ses savoir-faire, et par conséquent de son identité. Du recruteur est alors attendu, notamment dans le cadre des discours de l'entreprise sur le bien être des salariés et la prise en compte des individualités mais sans forcément un réel espoir sur la réalité de ces discours, une reconnaissance de cette identité et des valeurs qui lui sont associées. Est espérée également une reconnaissance des compétences que les jeunes ont acquises ou conscientisées au travers de ces activités.

C'est dans ce cadre que se développent les stratégies de recherche d'emploi des jeunes diplômés et notamment l'importance qu'ils accordent à leurs activités associatives, valorisées soit avec force conviction, soit dans un dernier espoir.

Partie 2 : Des activités regardées et éventuellement prises en compte par des recruteurs en recherche d'une multitude d'indices

Après avoir détaillé les stratégies des jeunes diplômés, penchons-nous maintenant sur leur potentiel de réussite auprès des recruteurs.

La plupart des recruteurs interrogés dans l'enquête en ligne déclarent porter attention aux activités extracurriculaires des jeunes diplômés : ils sont 51% (parmi ceux impliqués dans le tri des CV) à "toujours" les regarder (61% pour ceux dont le recrutement n'est pas le métier principal, mais cette proportion décroit avec le nombre de recrutements effectués par an), 35% "souvent". 42% regardent ces activités à la première lecture du CV, et seuls 36% ne prennent "jamais" ces informations en compte quand il s'agit de définir qui convoquer en entretien.

85% de ceux qui rencontrent des candidats en entretien y abordent le sujet (29% "toujours", 48% "si une activité a retenu [leur] attention à la lecture du CV") plus 11% qui ne l'abordent pas mais ne sont pas opposés à ce que le candidat le fasse, et "creusent" le sujet si c'est le cas.

Ces activités semblent donc représenter un véritable sujet dans le recrutement, mais représentent-elles pour autant un enjeu ?

Les précédentes études menées sur le sujet [Apec, 2013[96], Tchibozo, 2006[97], Bougard *et al.*, 2011[98]], que nous avons détaillées en introduction, semblent montrer que les activités associatives auraient peu d'impact sur la décision de recruter ou non un jeune diplômé. Notre propre étude quantitative ne permet pas d'analyser aussi finement de telles corrélations, cependant entrer dans le détail des opinions et des discours des recruteurs

[96] Apec, *Les jeunes diplômés de 2012 : situation professionnelle en 2013*, Paris, Les études de l'emploi cadre, 2013

[97] Tchibozo, Guy, Vie étudiante et transition éducation-travail, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 2006, vol.3, n°35

[98] Bougard, J., Brodaty, T., Émond, C., L'Horty, Y., du Parquet, L., Petit, P., *Les effets du bénévolat sur l'accès à l'emploi : une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés d'Île-de-France*, Document de travail, CEE, 2011

permet de déterminer dans quelles circonstances les informations concernant les activités associatives sont prises ou non en compte et quels indices les recruteurs comptent en faire ressortir. En effet, si les travaux que nous mentionnons tendent à affirmer que les activités associatives n'avaient alors pas d'impact "lourd" sur le recrutement, la poursuite en 2013 de l'étude par *testing* [Brodaty *et al.*, 2013[99]] est un premier élément montrant qu'un mouvement est en cours, mouvement dont nous souhaitons analyser au cours du travail présenté les causes et les effets. Par ailleurs, nous souhaitons montrer que des effets plus subtils sont à l'œuvre, et comment ils peuvent être augmentés par les stratégies déployées par les candidats quelles que soient les convictions initiales du recruteur en présence.

Pour ce faire, il convient donc dans un premier temps de démontrer en quoi les activités associatives sont un sujet abordé dans le processus de recrutement, et que même lorsque le recruteur considéré n'est pas enclin à y chercher l'indice de la compétence elles sont tout de même un enjeu. Nous présenterons dans un premier temps les processus de recrutement qui sont utilisés pour sélectionner sur les postes cadre et les critères que les acteurs considérés prennent en compte. Puis nous chercherons à identifier pourquoi et comment ces critères sont étudiés, ce qui nous conduira à discuter de la professionnalisation du métier de recruteur (et des ressources humaines plus largement) et de la place donnée au « *feeling* » comme argument de sélection. Nous montrerons ensuite que pour certains recruteurs, les activités associatives peuvent servir de critère concret et "objectif" pour appuyer leur jugement. Certains se contentent d'y voir la preuve d'une personnalité, d'autre évoquent des compétences professionnelles.

1.2.1. Le recrutement des jeunes diplômés : aperçu des processus

Le recrutement se compose de trois phases : *sourcing*, sélection et intégration. Le *sourcing* consiste à identifier les candidats, qu'il s'agisse de "chasse" où c'est le recruteur qui prend contact avec la personne ciblée sans qu'elle se soit fait elle-même connaître comme étant en recherche d'emploi (pratique si rare dans le cas des jeunes diplômés que nous allons la considérer comme négligeable) ou de modes de collecte d'actes de candidature. Ces modes

[99] Brodaty, Thomas, *et al.*, *Évaluer l'efficacité d'une campagne de valorisation du bénévolat*, Rapport de recherche, 2013

sont divers [100] : diffusion d'annonce, notamment, recherche dans une base de CV/candidathèque interne ou externe à l'organisation, reprise des candidatures spontanées, appel au réseau… Si l'on entend actuellement fréquemment parler d'un "marché caché", soit de recrutement dans lesquels l'information selon laquelle un poste était disponible n'est pas accessible à tous, qui représenterait une forte part des recrutements et traîne avec lui le spectre d'un marché de l'emploi où le réseau serait le seul outil efficace, cela nous semble en fait trop rare pour être pris en compte. De fait, les études de l'Apec[101] montrent que 87% des offres font l'objet de la diffusion d'au moins une annonce et 4% seulement des cadres recrutés en 2015 l'ont été sur un poste diffusé uniquement sur des canaux confidentiels (chasse, cooptation et réseau confondus). La question du réseau n'est alors qu'une source de plus, source qui peut influencer par la suite la phase de sélection mais à laquelle celle-ci ne se résume pas.
Ainsi on peut considérer que dans la plupart des cas, les jeunes diplômés sont recrutés suite à une candidature, sur offre ou spontanée, plus rarement par des recherches dans des CVthèques. Le CV est donc bien le premier contact entre candidat et recruteur.

La phase de sélection consiste ensuite à "trier" les candidats, à opérer une discrimination pour les hiérarchiser et dans l'idéal conserver le ou la meilleure. Enfin, la phase d'intégration est une phase que les politiques ressources humaines considèrent comme faisant partie du recrutement : si la littérature l'étudie moins en tant que telle, nous souhaitons l'évoquer car cette question de l'intégration, on le verra dans le chapitre 2, peut jouer en partie sur la sélection.

La sélection est ici le cœur du sujet qui nous intéresse. L'objectif serait ici de trouver la "bonne" personne, la "meilleure", la "plus adaptée" au poste à pourvoir selon une idée adéquationniste. De fait, selon la théorie de l'appariement [Jovanovic, 1979 [102]], les individus sur le marché sont inégalement productifs, il faut donc rechercher une adéquation

[100] Les intermédiaires du recrutement faisant partie du panel interrogé, nous ne considérons pas ici l'appel à un intermédiaire du recrutement comme un mode de sourcing à part entière mais nous pencherons plutôt sur les modes de sourcing utilisés par les intermédiaires eux-mêmes.
[101] Apec, *Sourcing Cadres, Comment les entreprises recrutent leurs cadres*, Paris, Les études de l'emploi cadre, 2016
[102] Jovanovic, Job Matching and the theory of turnover, *Journal of political economy*, 1979, n°87

entre les offres et les demandes de travail sur un marché hétérogène. Il est donc crucial de pouvoir déterminer quelle sera l'efficacité d'un candidat par rapport à une offre spécifique.

Deux éléments composent cette phase de sélection : les critères à prendre en compte pour effectuer ce classement, qu'ils aient une influence directe ou indirecte sur la capacité à tenir le poste, et les méthodes de recueil des informations sur ces critères. Ces méthodes de recueil, ou processus de sélection, sont liés aux critères valorisés [Dubernet, 1995[103]]. On considérera comme établi précédemment que les méthodes de recueil ne varient pas selon la méthode de *sourcing* employée, ce qui semble généralement être le cas au moins pour les jeunes diplômés.

Dubernet repère trois critères de définition du profil du candidat qui semblent prédominants pour les postes de cadre : expérience professionnelle (77% des recruteurs interrogés la classent dans les trois critères les plus importants), personnalité (62%) et diplôme (43%). Sans précisions, l'expérience peut ici être considérée de manière quantitative (nombre d'années) ou qualitative (proximité des missions exercées, du secteur d'activité...).

Notons que la liste des critères proposés aux recruteurs dans l'enquête ci-dessus ne comporte pas le terme de compétence, sans doute parce que celui-ci était moins omniprésent dans les entreprises en 1996 qu'il ne l'est aujourd'hui. Une question relativement similaire dans notre propre enquête, mais portant spécifiquement sur les jeunes diplômés de haut niveau, fait état d'une plus forte importance du diplôme pour ceux-ci (54% des recruteurs en font un des trois critères prioritaires), de l'importance des compétences techniques (51,3%) et une persistance de la "personnalité" (47,3%, la moindre importance s'expliquant probablement par la présence dans notre liste de critères du « savoir-être », qui récolte 44,2%, les deux termes désignant, nous le verrons dans le chapitre 2, des réalités très similaires). Notons l'importance accordée également aux "motivations" (41,8%), terme non proposé dans la liste de Dubernet.

Nous supposons que, notamment pour les jeunes diplômés, la notion de compétence remplace aujourd'hui celle d'expérience. Il s'agit alors de déterminer si ce qui est en jeu ici c'est un véritable changement de regard ou un simple changement de vocabulaire. Pour

[103] Dubernet, Anne-Chantal, *L'embauche Approche sociologique des pratiques de recrutement dans le secteur privé*, Thèse de Doctorat, Université de Nantes, 1995

Marchal [2015[104]], éducation et expérience sont les marqueurs de la compétence, ce ne sont donc peut-être pas les critères considérés qui changent mais les informations qui sont recherchées par leur biais. Tous les critères considérés sont en fait utilisés comme “proxy de la productivité” [Garner Moyer, 2011[105]] impossible à approcher pour elle-même.

Ces critères sont en cohérence avec les méthodes de recueil des candidatures. De fait, Marchal [Bessy et Marchal, 2009[106], 2015[107], Marchal et De Larquier, 2016[108]] souligne que lorsque le CV est utilisé comme source majeure d’information, l’expérience est un critère essentiel de sélection et les périodes d’inactivité, surtout si le candidat est actuellement sans emploi, sont alors des critères d’exclusion de la candidature. Les jeunes sont donc particulièrement désavantagés par la sélection effectuée sur les CV.

Par ailleurs, le fait de faire passer plusieurs entretiens au candidat est la marque d’une recherche intensive d’information.

Pour les postes cadres, les process employés sont majoritairement le CV et les entretiens en face à face, qui gagnent en importance dans les recrutements cadres depuis les années 80 [Apec, 2008[109]]. Le nombre d’entretiens peut varier d’une entreprise à l’autre, d’un poste à l’autre, selon les moyens mis en œuvre.

La recherche d’informations sur Internet, notamment sur les profils mis en ligne par les candidats sur les réseaux sociaux, peut s’ajouter à ces processus.

Pour ces postes, le recours à des tests ou des mises en situation reste très rare. Parmi les recruteurs interrogés, les seuls tests rarement évoqués sont d’ailleurs des tests de personnalité.

---

[104] Marchal, Emmanuelle, *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Editions EHESS, 2015

[105] Garner Moyer, Hélène, Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l’éthique dans le processus de recrutement ?, *Humanisme et entreprise*, 2011, n°303

[106] Bessy, Christian, et Marchal, Emmanuelle, Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements, enquête auprès d’entreprises, *Revue Française de Socio-économie*, 2009/1

[107] *Op. Cit.*

[108] Marchal, Emmanuelle et De Larquier, Guillemette, Does the formalization of practices enhance equal hiring opportunities? : An analysis of a French nation-wide employer survey, *Socio-Economic Review, 2016, vol.* 1, n°23

[109] Apec, *Les pratiques de recherche d’emploi*, Paris, Les études de l’emploi cadre, 2008

Notons par ailleurs que le “choix” des processus mis en œuvre dépend fortement de l’organisation considérée : les grandes organisations, dotées de services RH étendus, ont tendance à se fier à des processus avec de nombreux entretiens, qui impliquent plusieurs personnes de fonction différentes (le plus souvent au moins une personne des RH et le futur-manager du salarié) ; les organisations plus petites ont des processus plus variés, parfois plus souples, avec souvent moins d’acteurs impliqués.

Une telle vision par critères et processus n’est cependant pas suffisante pour comprendre ce qui se joue au cours de la sélection des candidats, il faut par ailleurs rentrer dans la question de l’information qui est recherchée. Comment savoir, en effet, quel candidat possède quelle compétence (ou quelle personnalité) ? Face à la variété des diplômes et des parcours, qu’est-ce qui rentre ou non dans les cases du critère défini ? Et par ailleurs, nous l’avons vu dans les discours des jeunes diplômés, comment différencier des candidats qui peuvent parfois sembler avoir tous les mêmes diplômes, tous les mêmes expériences ?

1.2.2. Réduire l’incertitude : la recherche effrénée d’un maximum d’informations

Les processus de recrutement des cadres sont longs et comportent de nombreuses étapes, destinées à multiplier les informations disponibles sur un même candidat. Les recruteurs cherchent ainsi à minimiser les aléas du recrutement [Marchal et Duvernet, 1997[110]] pour être sur que le candidat sélectionné *in fine* va à la fois posséder toutes les caractéristiques souhaitables et n’en posséder aucune qui serait particulièrement non souhaitable.

Cette tendance semble s’accentuer actuellement. Les tensions perceptibles sur le marché de l’emploi touchent également les recruteurs : d’une part, la multiplicité des candidatures pour un même poste rend la sélection plus longue et moins aisée, avec plus de chances que les candidats de la “*short list*” finale soient plus ou moins identiques au regard des critères concrets (diplôme, durée d’expérience, *etc*.) ; d’autre part, on considère généralement qu’il est très difficile de licencier un salarié une fois recruté sur un poste auquel il ne correspond

[110] Eymard Duvernet, François, et Marchal, Emmanuelle, *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métaillé, 1997

pas, coût qui s'ajoute au coût représenté par le recrutement d'un remplaçant. Pèse alors sur les recruteurs la responsabilité de trouver un candidat qui fasse l'affaire sur le long terme.

> "*Si on se place du point de vue du recruteur, par exemple chez N, si moi je valide un candidat et que la période d'essai du candidat est rompu côté employeur, on va aller me voir. On va taper à ma porte et me dire pourquoi tu l'as validé ? C'est déjà arrivé. Quatre fois. C'est pour ça je pense que les recruteurs d'année en année on est de plus en plus exigeants, et c'est pour ça aussi je pense que les jeunes diplômés ont du mal à trouver un emploi.*" (M. S., jeune RH, GE)

La multiplicité des informations récoltées doit alors servir à "rassurer" le recruteur : ce terme est celui employé à la fois extensivement par les conseillers en insertion mais également par les recruteurs eux-mêmes : tout converge pour que le candidat soit "le bon" et que le recrutement soit considéré comme un succès (l'enjeu pour le recruteur est, en plus de celui de l'entreprise, sa propre pérennité dans son poste). De fait, on note que les critères de recrutement se sont au fil du temps multipliés, ajoutant "personnalité", "compétence", "motivation" et bien d'autres à la formation et l'expérience [Marchal et Torny, 2003[111]]. Mais ce besoin d'information toujours plus exhaustive rentre en tension avec le *timing* des recrutements : si celui-ci s'allonge, du lancement de la recherche de candidatures à l'embauche finale, notamment pour cause de multiplication des acteurs impliqués, il n'en reste pas moins que le temps que chaque acteur peut consacrer au recrutement est limité. Ainsi, lorsqu'il y a plusieurs centaines de CV à trier pour un même poste, chaque CV est trié en quelques secondes (la moyenne constatée étant de 40 secondes pour la lecture, le double pour la prise de décision, d'après une étude par *eye tracking*[112], et allant de 3 secondes -durée à portée sans doute plus métaphorique- à 30 secondes dans les discours des recruteurs que nous avons rencontrés). Nous avons pu le constater au cours de nos entretiens qualitatifs, où trois CV étaient proposés aux recruteurs pour ouvrir la discussion : puisqu'il leur était demandé de lire attentivement les CV, le temps mis pour compulser ceux-ci était bien plus long (plusieurs minutes), et ils ont affirmé d'eux-mêmes

[111] Marchal, Emmanuelle et Torny, Didier, Des petites aux grandes annonces : le marché des offres d'emploi depuis 1960, *Travail et emploi*, 2003, n°95

[112] Réalisée par le cabinet Miratech, http://miratech.fr/lecture-CV-test-utilisateur-eye-tracking

ne pas y passer autant de temps pour un véritable recrutement. Il faut donc, du point de vue des recruteurs, comprendre très vite, d'où des exigences de clarté de CV ; et du point de vue des candidats, "séduire" très vite, d'où des stratégies multiples pour faire sortir son CV du lot, la couleur même du CV donnant lieu à des réflexion très poussées.

1.2.3. La place des activités extraprofessionnelles parmi les critères de sélection

Comment les activités extra-professionnelles interviennent-elles alors dans le tri des CV puis dans la "sélection" en entretien ? On note en premier lieu que pour la plupart des recruteurs rencontrés, s'ils lisent tout de même la rubrique lors du tri des CV, les activités extraprofessionnelles ont une place plus privilégiée en entretien de recrutement.

Ces deux moments de la sélection sont à différencier : alors que le CV donne la part belle aux données biographiques pour en déduire la performance passée [Wilkin *et al*., 2012[113]], dont la compétence sera alors une réalité inférée [Rey, 2014[114]], sans que soit négligée une part de communication écrite, l'entretien de recrutement pourra laisser une plus large place à l'explicitation de ces données et donc au récit de la performance en tant que telle, mais également à la verbalisation et l'affirmation de la compétence, même si celle-ci doit toujours être "démontrée" en étant mise en situation. La recherche d'informations sur le candidat se fait à l'aide d'un raisonnement par induction, basé sur une preuve par l'exemple : ce que le candidat a déjà fait, on suppose qu'il l'a fait avec succès, et s'il l'a fait avec succès qu'il est capable de le refaire. Les recruteurs ne parlent pas de lire la compétence sur les CV mais bien de la "détecter" à l'aide "d'indices" ou "d'indicateurs". La compétence ne peut en effet pas être considérée comme une donnée objective et mesurable et ce encore plus fortement sur des postes où les tests d'aptitude sont rares dans les faits et difficiles à imaginer, le travail ne se résumant pas à un geste technique. La vision de la compétence comme "critère" de sélection, s'ajoutant aux critères de diplôme et remplaçant partiellement celui d'expérience, conduit donc à chercher des moyens d'évaluer celle-ci.

---

[113] Wilkin, C., Connerlly, C., "Do I look like someone who cares ? Recruiter's ratings of applicants' paid and volunteer experience", *International Journal of Selection and assessment*, 2012, vol. 20/3

[114] Rey, Bernard, *La notion de compétence en éducation et formation. Enjeux et problèmes*, Bruxelles, De Boeck, 2014

Les activités associatives ne sont pas un critère de la sélection, du moins en tant que tel. Rien n'est indiqué sur les fiches de postes (souvent fondées sur des listes de "compétences attendues" ou de missions) les concernant, rien non plus[115] dans les offres d'emploi diffusées. Elles sont alors évoquées, dans la plupart des cas, comme des indices de la personnalité ou du savoir-être du candidat, dans des cas plus rares comme une donnée biographique supplémentaire de laquelle on peut inférer la compétence[116]. Nous verrons dans le chapitre 2 comment ces différentes notions s'opposent puis finissent par se rejoindre lorsque l'on regarde de plus près la réalité qu'elles recouvrent.

De façon générale, on observe chez les recruteurs interrogés deux grands types de comportements, plutôt opposés et reposant tous les deux sur une forme de fierté professionnelle. Ainsi, la rhétorique de professionnalisation de la fonction, professionnalisation étant ici entendu comme définition d'une identité professionnelle commune avec ses pairs exerçant le même métier, et possédant des savoirs et compétences que les extérieurs à la professions ne possèdent pas, repose en partie sur les normes des procédures sélectives [Fondeur, 2014[117]] mais également sur la compétence de ses représentants, définie comme spécifique. Les recruteurs "professionnels", notamment la fonction RH, cherchent ainsi à de distinguer des "dilettantes" qui ne recrutent que rarement, notamment les managers d'équipe, et à affirmer des marques de leur savoir-faire professionnel. Sur le sujet spécifique des activités associatives, les procédures sont globalement inexistantes, comme le font remarquer les recruteurs (même si certains se sont créé leurs propres outils, par exemple des grilles de restitution pour les entretiens qui peuvent en faire mention) : il n'y a pas de prescrit. La question des normes se pose uniquement sous l'angle de la discrimination.

---

[115] Nous avons cependant pu trouver quelques offres d'emploi d'entreprises évoquant cette question des activités extraprofessionnelles. Cette tendance, très rare et émanant de jeunes entreprises assez spécifiques, nous semble rentrer plutôt dans le cadre des discours sur la place de l'humain dans l'entreprise que nous détaillerons par la suite.

[116] Que la compétence soit considérée comme développée dans l'activité en question ou que l'activité soit un signal qu'une compétence nécessaire à son exercice est possédée.

[117] Fondeur, Yannick, La "professionnalisation du recrutement" au prisme des dispositifs de sélection, *Revue française de Socio-économie*, 2014, n°14

Une impression de singularité de leur comportement chez les recruteurs

Notons que les deux catégories de recruteurs, ceux qui prennent en compte ces activités ou ceux qui les rejettent, indiquent qu'ils ne se sentent pas appartenir à une majorité parmi leurs homologues.

> "*Mais après je pense, je me doute qu'il y a beaucoup de recruteurs qui ne vont pas raisonner comme ça. Ça m'est arrivé d'échanger avec des recruteurs qui clairement me disaient que, voilà, les rubriques extraprofessionnelles c'était systématique dans l'entretien, c'était une étape de l'entretien ! Et moi j'ai souvenir d'avoir passé des entretiens où on a passé beaucoup de temps là dessus !*"(Mme C., RH)

> "*Et sur la partie recrutement moi j'en fais depuis plus de dix ans à tout niveau, et mon questionnement, les questions que je pose aux différents candidats ont un peu évolué au fil des années aussi. Forcément je me suis un peu aguerri en vieillissant… […] c'est toujours assez convenu un CV mais en tout cas c'est vrai que toute la partie hors expérience professionnelle, formation, m'intéresse, je sais que ce n'est pas le cas de tous les recruteurs, pour moi c'est vraiment important.*" (M. F., RH)

Autre élément montrant une sensation d'isolement parmi ses pairs, notons que parmi les recruteurs "pro-activités associatives" se font face des discours de recruteurs expérimentés affirmant que cette prise en compte est plutôt due à leur longue expérience, qui leur a permis d'en comprendre l'intérêt, et des discours de recruteurs assez juniors affirmant que cette prise en compte est plutôt le fait de recruteurs jeunes, la reconnaissance de ces activités étant dans l'air du temps.

Ne pas prendre en compte les activités extracurriculaires : la fierté de ne pas discriminer

Chez certains recruteurs rencontrés, le discours sur les activités extracurriculaires est sans appel : le recruteur ne devrait pas les regarder. En effet, il court alors le risque de juger le candidat sur des critères non pertinents, et donc d'être coupable de discrimination, positive ou négative, envers celui-ci.

La principale utilisation de ces activités par les recruteurs (“les autres” recruteurs) serait donc due à un effet d’homophilie[118], une sympathie naturelle accordée à un candidat pratiquant des activités proches de celles que l’on pratique soi. On note par exemple dans notre enquête quantitative que 8 % environ des recruteurs interrogés pensent qu’une activité dans le domaine de la musique est un plus dans une candidature, mais cette proportion monte à 19% si on considère uniquement les recruteurs qui déclarent pratiquer eux-mêmes une telle activité. De fait, Rivera [2012[119]] note en étudiant l’impact des aspects de proximité sociale dans les recrutements que le recruteur cherche souvent à recruter quelqu’un qui aurait pu être son ami. Cette homophilie est d’ailleurs parfois tout à fait reconnue par les recruteurs qui se penchent sur les activités.

> “*Le jeune diplômé il va créer un temps sympathique, la pression est complètement diminuée, elle est partie, [...] après [les personnes impliquées dans le recrutement] vont faire un débrief, ils vont avoir peut être 4, 5 personnes en* short list*, et puis ils vont se dire bon finalement il y en a deux/trois ils peuvent correspondre, mais du coup quel jeune diplômé on prend ? Ah ben quand même Damien il était super sympa, il a l’air sympa il a l’air d’être ouvert sur le monde, allez on le prend ! Ils s’en seront même pas rendu compte mais en fait c’est avec lui qu’ils auront eu la conversation sur Roland Garros, et ça aura créé un peu de sympathie supplémentaire.*” (M. Q., RH, GE)

Elle est également stratégiquement prise en compte par les jeunes diplômés qui passent un entretien d’embauche.

> “*Mon interlocuteur enfin la personne chargée du recrutement partageait un sport avec moi, et on en a beaucoup parlé, pareil, des projets des compétitions* etc.*, qu’est-ce que j’ai eu dans ce sport, comment ça se traduisait sur le plan*

[118] Nous nous permettons ici d’utiliser le terme d’homophilie en le reconstruisant depuis ses racines grecques, sur le modèle du terme homogamie (qui aurait presque pu être employé, le mariage étant souvent utilisé comme métaphore de la relation de travail), avec un sens différent de celui que lui attribue le Littré.

[119] Rivera, Lauren, Hiring as cultural matching : the case of elite professional service firms, *American Sociological Review*, 2012, vol. 77/6

professionnel, des fils conducteurs qui ont guidé après tout l'entretien. J'aime bien trouver chez mon interlocuteur un point commun qui permette déjà d'établir un dialogue agréable avec lui et en plus de ça de partager un bon moment d'expérience." (Victor, École de commerce)

Les recruteurs qui prennent en compte les activités expriment alors leurs efforts pour faire abstraction de cette homophilie, arguant que la sympathie n'est pas un critère objectif de sélection.

Cet argument est d'autant plus fort, quoi qu'il puisse s'agir dans ce cas là d'un rejet de l'activité plus que d'une inclinaison vers le candidat qui la pratique pour les activités particulièrement connotées, notamment celles liées à la politique ou à la religion, sujets considérés comme particulièrement dangereux à aborder en entretien.

En effet, le spectre de la "discrimination", terme utilisé par le monde de l'entreprise pour qualifier la discrimination sur des critères illégaux, est de plus en plus présent en entretien avec le développement dans de nombreuses entreprises de politiques dites de "diversité" et le cadre institutionnel (Article L. 1132-1 du Code du travail, notamment, listant les critères de discrimination illégale). Cette préoccupation est notamment celle des spécialistes des ressources humaines, particulièrement sensibilisés et formés. Si les opinions politiques et la religion font explicitement partie des critères prohibés par le droit, les politiques de diversité et notamment leur slogan "à compétence égale" ont conduit certains recruteurs à penser que tout ce qui n'était pas expressément du domaine du travail devait être extérieur au processus de recrutement.

"*Après pendant l'entretien je ne l'aborde quasiment jamais sauf si le candidat lui même vient m'en parler. Parce que moi je suis très vigilante sur le fait que c'est des éléments sur lesquels normalement on n'a pas le droit euh de questionner le candidat, tout ce qui est extraprofessionnel, ça on l'oublie un peu vite parce qu'on se dit oui oui forcément je vais pas l'interroger sur est-ce qu'il a des enfants… mais on oublie que faire un sport c'est aussi une activité personnelle et que normalement le recruteur n'est pas censé aller sur ce terrain là.*" (Mme C., RH)

Le rejet de la politique et de la religion, qui peuvent apparaître sur le CV par le biais d'activités associatives qui leur sont liées comme la participation à un mouvement de jeunesse politique, par exemple, est alors présenté comme un souci de neutralité. De fait, les recruteurs ne veulent pas voir apparaître l'information pour ne pas être tentés de s'en servir. Est-ce au candidat de lutter contre la discrimination dont il pourrait faire l'objet ? Les partisans de ce rejet déclarent en fait que les candidats qui l'indiquent le font au mépris des "codes" de l'entreprise, ce qui est un point en défaveur du candidat. Mais ces activités ne sont pas les seules à être porteuses de forts stéréotypes qui demandent au recruteur de faire abstraction des éléments mentionnés par le candidat. Certaines activités sont notamment marquées par de très forts symboles de classe, soit que leur accès nécessite des moyens financiers, soit qu'elle soit connotée comme liée à un univers culturel particulier, et donc à un groupe social donné [Bourdieu, 1979[120]].

> "*Et puis il y a aussi les espèces de cliché des activités qui font… qui reviennent un peu plus souvent, par exemple la fille qui fait du cheval, bon, ok, c'est une fille qui fait du cheval ! Mais après on essaie de passer outre quand même. Ou euh… oui la personne qui va être un peu hippie et ça se ressent par rapport à ses activités extraprofessionnelles parfois.*" (M. A, SS2i)

Les jeunes sont d'ailleurs tout à fait conscients de cet aspect social, et de l'appartenance qu'ils peuvent démontrer en favorisant certaines activités, voire du réseau professionnel que celles-ci peuvent leur apporter. Prisca évoque le conseil donné à une de ses connaissances par l'un de ses contacts professionnels, directeur financier :

> "*Et il faut que tu mettes les loisirs en fonction du poste que tu visais, en gros si tu vises un poste de directeur de service, ça peut être bien de mettre que tu fais du… comment on appelle ça ? Du golf*[121] *! […] En fait c'est des paillettes, tu vois ! C'est dire je fais du golf, je suis du même milieu que vous, je suis directeur de service… Directeur de service tu vas pas au cinéma, tu vois, tu fais du golf ! [...] En fait ce*

[120] Bourdieu Pierre, *La Distinction : critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1979

[121] Voir à ce sujet Bouvet, Patrice, Le 'capital golfique' : un utile investissement professionnel et humain ?, *Management&Avenir*, 2016, vol.4, n°86

que j'ai compris c'est qu'il faut quand même que tu mettes tes loisirs en fonction de ton âge et du poste que tu vises. Et quand tu vises un poste assez important, t'as les moyens, et t'es plus âgé, donc tu fais des loisirs un peu plus… Je sais pas, moi j'ai l'impression que c'est dire que tu fais des loisirs un peu plus, euh, matures, un peu plus, plus de riches ! " (Prisca, Master 2 en Sociologie d'enquête)

Pour Li Mei, la simple présence d'activités extraprofessionnelles sur le CV, attendue par les recruteurs, est d'ailleurs à la limite de la discrimination sociale puisque la pratique de ces activités dépend d'un certain niveau de vie, d'un certain niveau culturel...

"*Et c'est pour ça que je dirais que c'est limite discriminant d'avoir cette case là pour les personnes qui sont issues de certaines cultures ou même de catégories socioprofessionnelles inférieures, dites inférieures, je ne dis pas que c'est le cas, hein !*" (Li Mei, Master 2 en Commerce International)

On trouve alors en fonction des recruteurs soit une fierté de "passer outre" certaines activités associatives (ou certains aspects de ces activités, notamment dans le cas des activités politiques où l'on peut reconnaître les missions exercées sans se préoccuper de savoir pour quel bord elles l'étaient) soit une fierté de "passer outre" les activités extracurriculaires en général.

Les comportements homophiles sont cependant souvent involontaires, et peuvent se produire à l'insu du recruteur. Le simple fait de retenir des informations sur un candidat par un effet d'homophilie (ou de rejet) a sans doute déjà un impact sur la sympathie qui lui est porté, ou sur la façon dont les autres informations de sa candidature sont mémorisées.

"*Par exemple moi je fais de la musique, si je vois qu'il joue de la guitare, je lui demande la marque de guitare, et encore, si je me suis bien entendu avec le candidat… Ça ne fera aucune différence, derrière, aucune, qu'il joue de la guitare, qu'il n'en joue pas, qu'il ait une marque qui me plaise qui… j'en a rien à faire, c'est juste à la limite comme ça parce que… c'est bête mais on voit beaucoup de candidat, il faut que je cherche moi des moyens mnémotechniques de me rappeler le candidat, s'il joue de la guitare, je le retiens comme ça.*" (M. H., Intermédiaire)

Sur le même sujet des aspects mnémotechniques, M.Q. évoque une procédure de recrutement où la *short list* était discutée par les recruteurs concernés comme comprenant "le guitariste" et "la jardinière".
Le doute est donc plus que permis sur l'absence réelle d'impact de ces informations sur le jugement, ce que résume Mme K. par la formule :

> "*En même temps c'est moi qui choisi les CV donc ça ne peut pas être complètement objectif dans tous les cas ! C'est pas possible où alors je serais archi géniale mais je ne crois pas…*" (Mme K., Intermédiaire)

Prendre en compte les activités associatives : la fierté d'utiliser un indice de plus

Pour certains recruteurs, cependant, le fait de prendre en compte les informations sur les activités associatives est une fierté professionnelle à part entière.

La professionnalité se joue ici dans la capacité de lecture de cet indice mais également dans le fait que les critères de sélection dépassent ce qui concerne strictement le poste en jeu. On trouve chez les professionnels des ressources humaines la volonté de repérer le "potentiel" du candidat, soit la façon dont il va pouvoir évoluer à la fois pour améliorer sa performance dans le poste en question mais également pour pouvoir ensuite occuper d'autres postes dans l'entreprise [Fondeur, 2014[122]].

La faiblesse du prescrit concernant la prise en compte des activités associatives, voire le manque de conviction perçu chez les autres recruteurs, conduit cependant à des situations de négociation entre les différentes personnes impliquées dans un recrutement.

> "*Moi sachant que je sortais d'un secteur où j'y accordais énormément d'importance, le réflexe était resté ! Indéniablement le réflexe était resté, après quand je vendais un candidat à un client, je savais que ça ne me servait à rien de le mettre en avant ! Moi ça me servait à moi, après pour vendre mon candidat à un*

[122] *Op. Cit.*

client, c'était pas forcément… C'était rare que j'utilise cet argument, ça a pu arriver, mais là c'était en fonction de la personne que j'avais en face de moi, que je sentais que la personne pouvait être sensibilisée ou pas. Parce qu'on vend un candidat, tous les arguments peuvent être bons, donc celui ci de temps en temps pouvait servir. De manière très ponctuelle." (Mme Ab., RH, grande association)

Une objectivation du* feeling *?

Il reste extrêmement difficile de savoir ce qui au final fait la différence dans les phases finales d'un recrutement, pour les candidats mais également pour ceux qui sélectionnent. Pour certains recruteurs, ce qui joue à ce stade c'est le "*feeling*", un ressenti sur le candidat développé en entretien. Par rapport à ce *feeling*, si une des personnes interrogées estimait qu'il fait partie intégrante du talent du recruteur pour repérer les bons candidats et si quelques autres le considèrent comme étant la part de subjectivité et d'humanité inévitable chez tout recruteur, pour une majeure partie des personnes interrogées il est entièrement à rejeter. Il s'agit d'ailleurs généralement de professionnels des ressources humaines, validant l'idée que fonder son jugement sur le *feeling* est plutôt le fait des opérationnels [Lochard et Ughetto, 2009[123]].

"*C'est comme les managers qui me disent "il n'est pas assez technique". Ça veut rien dire, en fait. C'est… c'est une façon de dire non, je ne suis pas intéressé par le candidat, sans justifier. Donc pour moi il était pas sympa, ça veut rien dire, c'est très subjectif en fait comme appréciation. En tant que RH on est là pour être objectif. Pas pour faire parler nos opinions personnelles ou faire parler notre* feeling, *ça ça date des années 80 90 où on recrutait au* feeling *! Aujourd'hui on recrute sur des choses qui sont beaucoup plus objectives.*" (Mme B., RH, GE)

La disparition du *feeling* au profit de "choses qui sont beaucoup plus objectives" que proclame ce recruteur est notamment à relier avec le mouvement de technicisation du recrutement que nous évoquions plus haut. Cependant, il nous semble que plutôt que

[123] Ughetto, Pascal, Lochard, Yves, *Comment les directeurs de magasins recrutent : Critères et modalités de l'embauche*, Document de travail (Collection des Documents de travail de l'IRES), 2006.

d'avoir disparu, ledit "*feeling*" est en partie objectivé par les recruteurs, notamment en prenant appui sur les activités associatives. Celles-ci sont alors des critères objectifs pour expliquer ce qui a été par ailleurs ressenti. De fait, Marchal [2015[124]] note qu'avec l'indifférenciation des candidats, l'attention des recruteurs se déporte sur les activités extraprofessionnelles et les loisirs et ils "*se livrent alors à toutes sortes d'élucubrations pour trouver des raisons [de] privilégier certains [candidats] à d'autres*", que nous supposons pouvoir être des justifications *a posteriori* d'un choix qui a déjà été fait. Pour plusieurs des recruteurs rencontrés, les activités vont en effet venir "confirmer" ce qu'ils ont perçu par ailleurs dans l'entretien. Cette sortie du "*feeling*", critère mou, ferait alors partie de la définition actuelle de ce qu'est un recruteur se comportant de façon professionnelle.

> "*Donc pour moi les hobbies c'est quelque chose qui confirme… ce que j'ai vu avant. C'est pas forcément… j'ai jamais eu d'embauche acceptée ou refusée juste par le hobby, le hobby c'est plutôt quelque chose qui va me confirmer la personnalité que j'ai senti, logiquement, si l'entretien s'est bien passé et s'il a été enrichissant pour moi, logiquement c'est des choses qui vont plutôt confirmer ou… ce que j'ai senti avant.*" (M. U., Manager)

Toutes les activités ne sont cependant pas égales face à ces considérations. Ainsi, les activités associatives seraient plus propices à la déduction d'informations utiles (voir paragraphe suivant), tandis que les "loisirs" renverraient plus souvent à une curiosité du recruteur et à sa subjectivité.

> " Ça *dépend desquels, oui, le côté engagement associatif beaucoup. euh mais le côté loisir pur c'est assez rare… c'est… si c'est quelque chose qui est… qui suscite la curiosité ou… oui, mais de manière générale.*
> Enquêteur : Qui suscite la curiosité ?
> *Par exemple un loisir qu'on voit pas à quoi il correspond, ou je sais pas, des voyages répétés dans un pays, comment ça se fait, qu'est-ce qui vous a amené là,*

[124] *Op. Cit.*

ou quel est l'intérêt à faire dix ans de curling… des choses… pour comprendre, ne pas rester sur une impression… Moi je trouve ça curieux du coup ça me met dans une disposition euh de… ***dans une posture qui n'est pas forcément objective*** *et du coup là je vais interroger la personne pour savoir qu'est-ce que ça signifie pour elle…*" (Mme O., RH)

Un critère de plus pour sélectionner

Qu'on cherche à éliminer la faiblesse humaine du *feeling* ou non, il s'agit pour les recruteurs enclins à se préoccuper d'activités extraprofessionnelles d'utiliser tous les indices à leur disposition pour collecter le plus d'informations possibles sur un candidat. Le hors travail rentre alors dans cette volonté de multiplier les sources d'information dont nous avons parlé plus haut, et est particulièrement utile pour différencier deux candidats dont le profil est relativement identique par ailleurs. En effet, si les activités associatives ne sont pas un critère en soi dans les procédures, elles interviennent assez rapidement dans le recrutement tant la sélection d'un nombre restreint de candidats est difficile. Ainsi pour Moncel [2008[125]] : "*Les caractéristiques de formation des débutants sont donc bien utilisées par les recruteurs comme des signaux de compétence. Mais tout se passe comme si ces signaux ne garantissaient pas suffisamment la valeur professionnelle des candidats pour contrebalancer leur manque d'expérience.*" Cette valeur professionnelle est donc à trouver ailleurs, dans l'expérience professionnelle en stage et en apprentissage en premier lieu, mais celle-ci est dans le cas d'un jeune diplômé bien courte, et souvent très homogène d'un candidat à l'autre.

De fait, après un premier tri selon ces critères dictés par la norme, restent généralement plus de candidats que ce qu'on peut rencontrer en entretien [Rivera, 2012[126]] et, sur les postes cadre, peu de tests viennent marquer une différence supplémentaire. Les notes du candidat à son diplôme, considérée comme un critère qui pourrait être pris en compte par la littérature anglo-saxonne [Rivera, 2012[127]] n'apparaissent que peu sur le CV (à peine la mention y figure-t-elle parfois) et ne nous semblent pas rentrer en ligne de compte dans le recrutement en France. Restent alors les activités extraprofessionnelles.

[125] *Op. Cit.*
[126] *Op. Cit.*
[127] *Op. Cit.*

Celles-ci sont ici cruciales notamment pour différencier des candidats au profil par ailleurs relativement identiques, de la même façon que les jeunes diplômés espèrent faire la différence par rapport à des concurrents ayant la même formation et des expériences de stage similaires. Cette distinction semble de plus en plus complexe à mesure que la situation du marché permet au recruteur de faire son choix parmi un grand nombre de CV, mais également avec une certaine homogénéisation des CV alors que les filières de l'enseignement supérieur s'attachent toutes à proposer des temps en entreprise, voire des temps à l'étranger qui, selon M.F (RH), étaient des éléments marquants sur les CV des jeunes diplômés il y a dix ou quinze ans et sont devenues presque la norme.

> "*Ce sera par rapport à son expérience, éventuellement le diplôme… les hobbies arrivent quand même en 3e, troisième position, mais ça peut valider un état d'esprit. [...] Bah oui, parce qu'il n'y a pas beaucoup d'autres positions, entre les expériences, les diplômes et après les activités extraprofessionnelles, oui, je pense, en 3e position.*" (M. F., RH)

Les activités extraprofessionnelles vont alors représenter le "quelque-chose en plus" [Clark *et al.*, 2015[128]] qui pourra faire pencher la balance en faveur d'un candidat, qu'il s'agisse, selon les recruteurs, de révéler la personnalité du candidat en apportant à la candidature un "supplément d'âme" ("*C'est le sourire du CV*" a déclaré Jeanne, jeune diplômée exerçant la fonction d'intermédiaire du recrutement), de révéler ceux de ses traits de personnalité qui ont un intérêt pour le poste, une fois encore "à compétence égale", ou encore des compétences nécessaires à celui-ci, qui parfois ne pourraient pas être décelables dans d'autres aspects de la candidature.

> " *Oui et actuellement comme on cherche des profils un peu… pas uniquement des scientifiques mais des gens qui ont un intérêt en business* etc.*, on regarde quand même leurs activités pour voir s'il y a des choses qui pourraient nous intéresser.*
> Enquêteur : Quel genre de choses ?

[128] Clark *et al.*, "It's everything else you do…" : Alumni views on extracurricular activities and employability, *Active Learning in higher education*, 2015, vol. 16/2

Bah si par exemple ils font partie d'associations où ils doivent participer à l'organisation d'événement, ou à la communication… C'est des compétences qu'on trouve assez intéressantes. On en déduit que les personnes doivent avoir certaines compétences pour faire certaines activités, après c'est à vérifier en entretien !" (Mme J., RH, PME)

Les recruteurs particulièrement convaincus de l'importance de ces activités expriment cependant leurs difficultés face à leurs homologues ou collègues, car bien souvent un recrutement implique plusieurs acteurs et, nous l'avons indiqué, ils se sentent isolés par rapport à leurs convictions. Si le critère est valide pour les uns et pas pour les autres, il ne va donc pas pouvoir réellement peser dans le débat, et certains peuvent d'ailleurs s'autocensurer.

"*Ca n'a pas encore pénétré les mentalités comme étant un critère de recrutement. Et pour moi ça n'en est pas un pour l'instant, je vais pas discriminer une candidature en me disant ah il n'y a pas d'expérience extraprofessionnelle, pour moi c'est un vrai sujet, je ne vais pas passer son CV ! [...] donc pour moi ça va être un signal positif, mais qui ne va pas impacter mon évaluation. C'est quelque chose que je vais pouvoir voir après en entretien et sur lequel je vais pouvoir creuser et qui va m'apporter des informations concernant les compétences de la personne.*" (Mme B., RH, GE)

Cette notion du "plus qui n'impacte pas [vraiment] l'évaluation" est très présente dans les discours des différents recruteurs et nous interroge particulièrement. Parlant de "cerise sur le gâteau", les recruteurs ont multiplié les discours indiquant que les activités associatives pouvaient être "un plus", mais que le fait qu'un CV ne comporte pas d'activité ou pas d'activité ayant un intérêt pour le poste ne serait jamais "un moins", ce qui nous semble relativement absurde dans un contexte où les candidats sont triés pour être hiérarchisés, avec un nombre limité de personnes retenues à chaque étape du dispositif. Dans un contexte de tri, l'absence de plus devient logiquement un moins et tout marche non gravie est une place en moins dans le classement final. Il nous semble que ce que les recruteurs expriment ici, c'est l'aspect relativement final de ces activités par rapport aux autres

éléments pris en compte dans le recrutement : elles ne peuvent que différencier deux candidats par ailleurs égaux et n'interviennent pas dans les premières étapes du classement.

La fierté professionnelle se trouve alors justement dans le fait de savoir lire entre les lignes de la candidature pour y trouver des informations qui resteraient cachées aux yeux de recruteurs moins consciencieux ou n'ayant pas encore appris à les décoder. Le recruteur serait alors capable de recruter de meilleurs candidats notamment parce qu'il sait effectuer un tri encore plus fin. Un lien nous semble assez évident avec la distinction entre la sélection générique et spécifique qu'opère Fondeur [2014[129]] : lorsque la sécurisation de la sélectivité d'un point de vue juridique conduit à la normalisation des procédures sélectives, la sélection qui laisse moins de place à l'humain et se fait par "filtres successifs" (le candidat a-t-il le bon diplôme, si oui, a-t-il le bon nombre d'années d'expérience, si oui…) est qualifiée par Fondeur de sélection générique, et il précise que celle-ci peut être en grande partie réalisée par ordinateur. La professionnalité du métier serait donc dans tout ce dont cet organisateur serait incapable : la sélection spécifique, la compréhension fine d'un CV et d'un candidat dans toutes ses dimensions. Ces discours sont d'ailleurs dans la plupart des cas le fait de professionnels des ressources humaines, qui estiment que les managers vont pour leur part se fier aux activités hors travail uniquement par pure homophilie ou rejet discriminatoire.

> "*Après moi je trouve que ça fait partie de la sphère privée, c'est vrai que c'est quelque chose que je… je regarde pas trop. C'est pas quelque chose… voilà y'a des choses où c'est un peu marrant, j'ai souvent des CV où les filles font du* pole dance, *ça ça intéresse beaucoup les managers qui recrutent, hommes, ils veulent absolument les convoquer !*" (Mme Ch., RH, PME)

[129] *Op. Cit.*

1.2.4. Trois attitudes par rapport à la question de l'extraprofessionnel

Parmi les recruteurs rencontrés, nous avons donc pu repérer trois attitudes par rapport à la question des activités extraprofessionnelles :

- Certains recruteurs rejettent les informations concernant ces activités, en n'abordant pas le sujet en entretien, par exemple, ou en tentant de ne pas prendre en compte les informations trouvées sur les CV, et tirent généralement une certaine fierté de cette attitude qu'ils estiment propre à éviter les discriminations.
- D'autres recruteurs prennent en compte ces activités comme marqueurs de la personnalité des candidats, et créent avec leur mention un moment de détente dans l'entretien qui doit permettre de créer une relation sympathique avec le candidat et éventuellement de faire apparaître celui-ci tel qu'il est et non tel qu'il cherche à se montrer.
- Enfin, un dernier groupe de recruteurs revendique sa prise en compte des activités extraprofessionnelles comme de véritables informations qui peuvent faire office d'indices utiles pour la sélection.

Partie 3 : Que sont les “activités associatives” ?

Dans la partie qui précède, nous avons utilisé côte à côte les termes d’activité extracurriculaire, d’activité hors travail et d’activité associative, pourtant ces termes ne recouvrent ni la même réalité ni les mêmes vertus aux yeux des recruteurs. De fait, si l’on se restreint à la question des activités associatives, si les trois attitudes (rejet des activités, limitation des activités à la question de la personnalité, prise en compte des compétences) que nous avons détaillées ci-dessus existent toujours chez les recruteurs, la répartition des personnes interrogées dans les différentes catégories se fait différemment. Certains recruteurs sont totalement opposés à la prise en compte des activités en général, mais se ravisent lorsque l’on parle d’activités associatives. D’autres voient les “hobbies” comme la marque de la personnalité du candidat uniquement, mais reconnaissent aux activités associatives des vertus en termes de compétence.

Il nous semble donc essentiel de nous appuyer sur ce qui a été dit dans ce premier chapitre pour proposer une typologie des activités extracurriculaires et isoler celles que nous appellerons activités associatives, qui seront le cœur de la discussion dans les prochains chapitres.

Il ne s’agit pas en effet de limiter cette appellation d’activités “associatives” aux activités pratiquées dans le cadre d’associations formelles (“associations loi de 1901”) mais bien de définir ce qui permet à une activité de rentrer dans une dimension d’associativité [Sue, 2016[130]]. Beaucoup de ces activités sont évidemment en rapport avec des associations, cadre qui permet assez aisément de réaliser des projets et qui est nécessaire notamment pour récolter des fonds, mais, on l’a vu, même le bénévolat des jeunes peut être très informel. Par ailleurs, des activités exercées dans le cadre d’association, notamment en tant que “simple membre”, peuvent ne pas s’inscrire dans cette notion d’activités associatives telle que nous la concevons.

Après avoir analysé l’opposition “loisirs” et “activités associatives” telle qu’elle était proposée aux répondants de nos enquêtes en ligne, notamment, nous chercherons au travers

[130] Sue, Roger, *La Contresociété*, Paris, Editions Les Liens qui Libèrent, 2016

des discours des recruteurs les critères qui rendent une activité intéressante pour eux et susceptible d'avoir un impact fort sur le recrutement.

1.3.1. L'opposition loisirs et associations, une hypothèse confirmée, mais insuffisante

D'un point de vue théorique, toute activité élective est un loisir [Sue, 1983[131]] en ce qu'elle est exercée dans la sphère du temps autonome [Gorz, 1997[132]], non contraint ou auto-contraint, conformément à l'expression "avoir le loisir de" (du latin *licere*, être permis).
La classification la plus simple, et la première tentation, serait de différencier simplement les loisirs des activités associatives, en considérant que celles-ci sont celles qui sont exercées dans le cadre d'une association. On peut alors faire l'hypothèse d'une différence de considération entre ces deux types d'activité par les recruteurs, les loisirs étant du côté du subjectif et de la personnalité, les associations du côté de l'expérience.

Dans notre enquête quantitative à destination des recruteurs, nous avons d'ailleurs fait le choix de différencier pour certaines questions les activités dites "loisirs" et les activités associatives, soit d'imposer une classification. Avec cette classification imposée, la différence entre les deux types d'activités est relativement marquée, notamment pour ce qui est de l'idée que de telles activités puissent être le lieu d'acquisition de compétences professionnelles.

Tableau 3 : À quel point êtes-vous en accord avec l'affirmation suivante ? (en % des réponses exprimées)

	Tout à fait d'accord	D'accord	Total d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les loisirs permettent d'acquérir des compétences professionnelles.	14,2	42,9	57,1	39,9	3
Les activités associatives permettent d'acquérir des compétences professionnelles.	23,6	60,5	84,1	13,9	2

Source : Claire Margaria Enquête en ligne auprès des recruteurs, 2014

[131] Sue, Roger, *Le loisir*, Paris, PUF, 1983
[132] *Op. Cit.*

Une analyse des entretiens par la méthode Reinert permet d'approcher plus finement cette question. Pour les deux populations, la consigne de départ de l'entretien portait sur les "activités extraprofessionnelles". Les questions de relance servaient ensuite à resserrer le sujet autour des activités associatives, notamment par la présentation aux recruteurs des trois CV de jeunes diplômés ayant chacun un engagement associatif assez marqué. La différence entre ces deux types d'activités apparaît d'ailleurs dans certains entretiens.

> "*Quand vous dites activité extraprofessionnelle, est-ce que vous faites référence à euh entre guillemets loisirs ou la partie genre j'ai été le trésorier de telle assoce quand j'étais à l'école ?*" (Mme D., RH)

> "*En fait moi les deux catégories que je mettrais c'est en fait ce qui est de l'ordre associatif qui pour moi est assimilable à une expérience et après tout le reste qui est pour moi un peu anecdotique…*" (Mme R., RH, GE)

Ces entretiens ont été soumis à une analyse qualitative (thématique) et lexicale réalisée avec le logiciel Iramuteq. Cette analyse textuelle permet de découvrir les "mondes lexicaux" [Rouré et Reinert, 1993[133]] des différents locuteurs, et permet donc de mettre en évidence les thématiques abordées au cours des entretiens de façon plus objectivée, mais également de mettre en évidence le vocabulaire utilisé. La méthode Reinert permet d'analyser des unités de contexte élémentaires (dites u.c.e. , forme la plus réduite ayant une cohérence sémantique) et de les réunir en classe en fonction des "formes" (mots employés, réduits à leur racine) utilisées par les locuteurs.

Cette analyse découpe les termes employés par les enquêtés (de façon relativement similaire chez les jeunes diplômés et chez les recruteurs) en trois classes, le degré d'association de chaque forme et de chaque variable à une classe étant mesuré par la valeur du Khi². Une analyse factorielle de correspondance permet alors de déterminer si certaines

[133] Roure, H., Reinert, M., "Analyse d'un entretien à l'aide d'une méthode d'analyse lexicale", *JADT 1993*, ENST, Paris, 1993

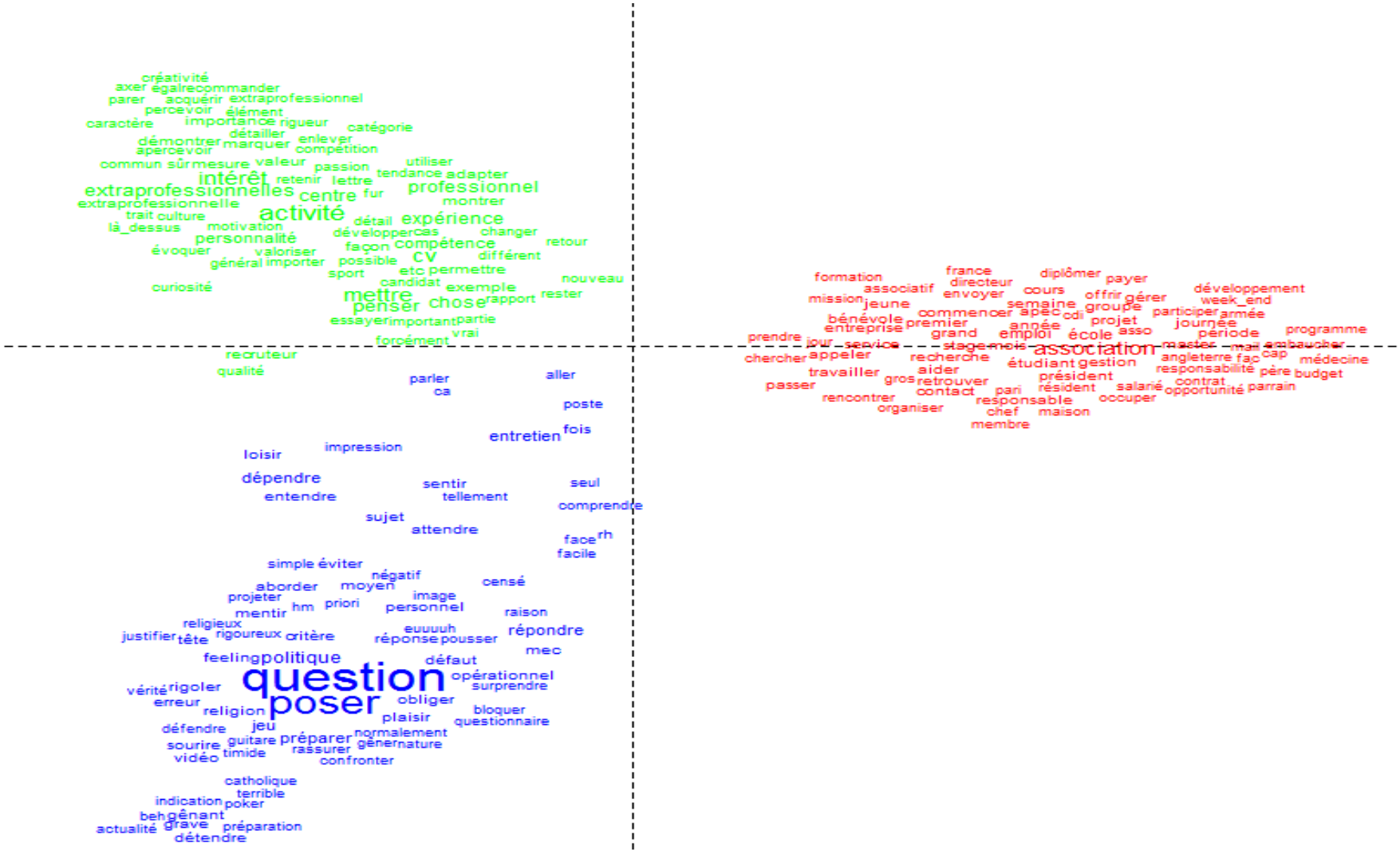
caractéristiques associées aux segments de textes (caractéristiques définissant chacun des entretiens, en l'occurrence) sont fortement associée à l'une ou l'autre des classes lexicales. A première vue, cette analyse semble conforter notre hypothèse de départ en séparant les termes qui ont trait au "simple loisir" et ceux liés aux activités associatives, eux-mêmes rapprochés des termes concernant l'expérience professionnelle.

Chez les jeunes diplômés (**Figure 1**), la classe 1, en rouge, regroupe des mots portant sur les différentes expériences des jeunes diplômés (formation, stages, expériences bénévoles et associatives avec les termes "association", "associatif", "bénévole", "participer", mais aussi des termes pouvant appartenir à l'un ou l'autre des univers comme "responsabilité", "gestion" et "organiser") ; la classe 2, en vert, regroupe des termes plus proches de l'entreprise et le vocabulaire de la recherche d'emploi (compétence, expérience, motivation... C'est également dans cette classe qu'apparaît le terme "extraprofessionnel".) ; la classe 3 regroupe à la fois le terme loisir et des termes associés (jeu, guitare) mais également des termes évoquant l'entretien (avec notamment la très forte présence de question et poser, mais également impression, *feeling*). Les loisirs sont donc fermement ancrés du côté de l'argumentation, mobilisés pour les candidatures, mais ils sont également bien séparés des activités associatives, plus liés à l'activité professionnelle.

Chez les recruteurs (**Figure 2**), les résultats sont relativement semblables. La classe 1 regroupe des mots concernant l'activité de travail (marketing, commercial, entreprise mais également stage et apprentissage), les mots concernant les expériences en association (association, caritatif, bénévole) ainsi que des mots qui pourraient tout aussi bien appartenir à l'un ou l'autre des domaines comme budget, projet, mission, responsabilités ou de nombreux verbes d'action (apprendre, encadrer, investir). La classe 2 évoque l'activité de recrutement (candidat, entretien, lettre de motivation). La classe 3 mêle les termes "question", "poser", "penser", le terme "loisir" et des termes détaillant les activités de loisirs considérées, mais également des activités liées au monde des associations avec des termes comme "scoutisme" et "politique" notamment. La séparation entre les deux univers d'activités est ici moins franche.

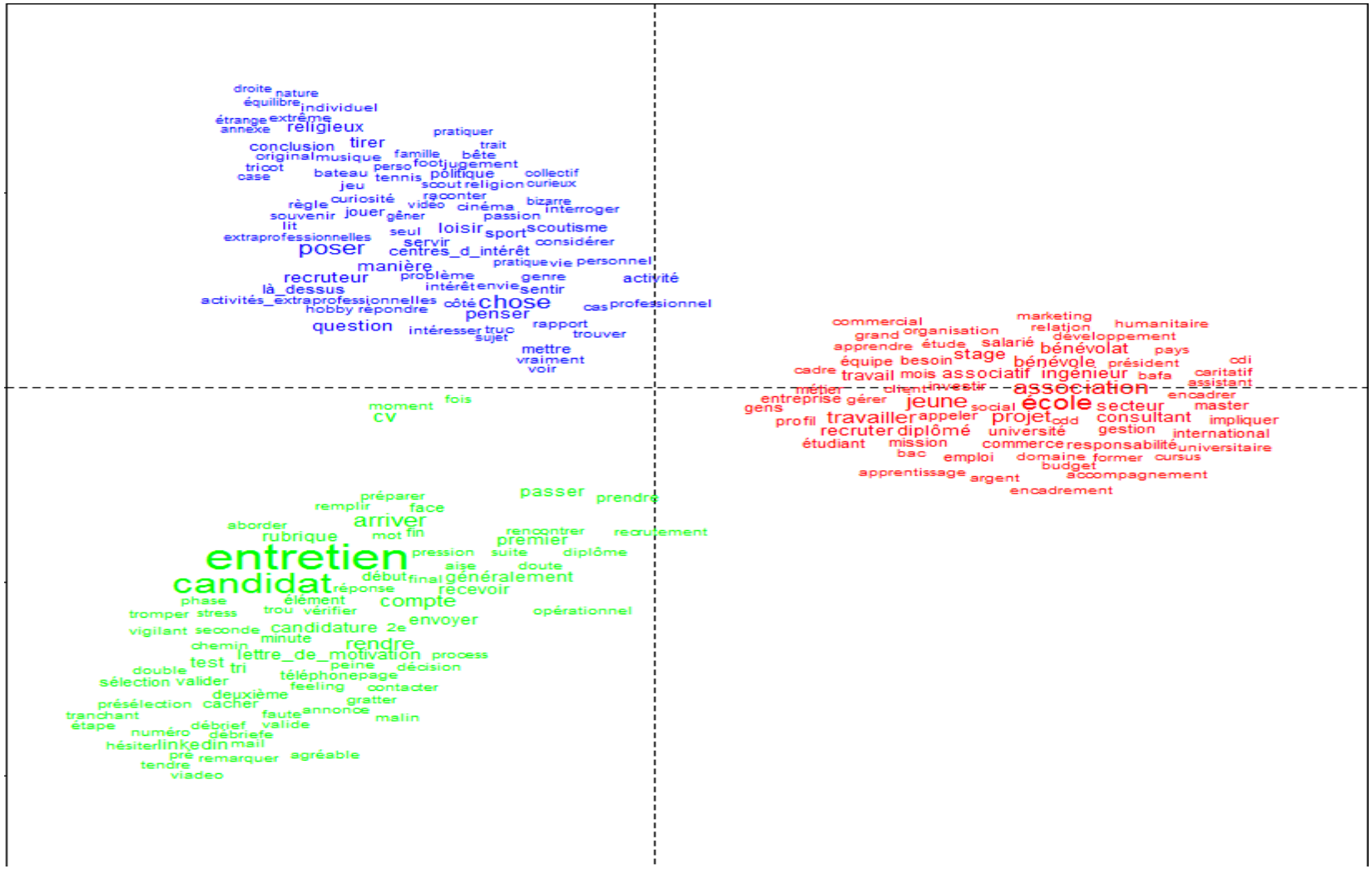
En rentrant plus en détail dans les u.c.e de chaque classe, on constate que la classe 3 concernant les activités de type loisir mais aussi certaines activités liées au monde des associations regroupe des verbatims “positifs” et des verbatims très “négatifs”, portant les uns comme les autres sur l’impression laissée au recruteur par la mention de l’une ou l’autre des activités. Comme on l’a vu précédemment, les activités assez connotées sont pour certains recruteurs à éviter, ce qui explique qu’elles soient dans les discours séparées des autres activités associatives, considérées comme plus propices à être rapprochée du domaine professionnel. De plus, le terme “loisirs” y est employé à la fois pour évoquer des activités qui relèvent de celles qui “méritent” d’être mises en valeur, de celles dans lesquelles les recruteurs piochent des informations et des activités qui sont à laisser de côté ou n’apportent rien à la candidature.

Figure 1 : Résultat de l'analyse lexicale pour le corpus jeunes diplômés



Source : Claire Margaria, Enquête qualitative 2014 auprès des jeunes diplômés, analyse du corpus sans interventions de l'enquêteur

Figure 2 : Résultats de l'analyse lexicale pour le corpus recruteurs



Source : Claire Margaria, Enquête qualitative 2014-2015 auprès des recruteurs, analyse du corpus sans interventions de l'enquêteur

L'analyse lexicale laisse donc entendre une séparation assez nette entre deux types d'activités, certaines permettant plus que d'autres le rapprochement avec le milieu professionnel, mais l'association ne semble pas être le seul élément discriminant, même si la présence des termes "bénévole" et "association" dans la classe lexicale concernée pourrait confirmer notre hypothèse de départ.

L'analyse thématique des entretiens révèle que la question est plus complexe et que l'association est un critère qui n'est ni strictement nécessaire (il l'est cependant dans la plupart des cas) ni suffisant pour définir ce que les recruteurs prennent ou non en compte comme expérience et source d'indices utiles au recrutement.
Parmi les activités que l'on retrouve valorisée par les recruteurs se trouvent le volontariat, les responsabilités prises en association mais également les sports d'équipe, par exemple. Le bénévolat est pour sa part parfois très valorisé, parfois plutôt mis de côté.

> "*Qu'est-ce qui pourrait servir ? A la limite une activité qui… qui pourrait avoir un intérêt dans le boulot, surtout pour un jeune diplômé… si par exemple la personne a fait du volontariat par exemple où elle a déjà managé des équipes, elle a géré des projets, par exemple…. Ca va être intéressant pour nous. Ou… Quoi d'autre ? [...] ou un sport d'équipe, par exemple, qui va me dire qu'elle peut travailler en équipe, ou un… ou je sais pas, si elle a fait quinze ans de conservatoire c'est intéressant parce que ça montre que la personne a du suivi dans ses projets…*" (M. A., RH, SS2i)

> "*C'est pas le statut qui compte, c'est pas ce qu'a fait la personne, qu'elle soit bénévole… si c'est dans les clous, elle a pas été planter des arbres au milieu du désert, j'ai envie de dire, ce qui serait utile mais dans un autre genre.*" (Mme B., RH, GE)

Au final, ce n'est pas tant le cadre de l'activité qui va compter (association ou en dehors, statut de bénévole, de volontaire ou de dilettante) mais les missions qu'implique l'activité et surtout la façon dont celle-ci a été investie.

Par ailleurs, les termes employés, loisirs, centres d'intérêts, activités extraprofessionnelles ou activités associatives, s'ils font l'objet d'une prise de position marquée chez certains enquêtés, semblent varier d'un locuteur à l'autre ou même d'une phrase à l'autre chez certains locuteurs.

Ces différents constats nous amènent à tenter de proposer, à partir de l'analyse des discours, une classification des activités qui sont propices à susciter l'intérêt des recruteurs. Ce sont ces activités que nous souhaitons appeler **activités associatives**, pas tant du fait de leur proximité avec le monde des associations (qui reste flagrante même si elle n'est pas un critère suffisant de définition) mais plutôt pour leur dimension d'associativité.

1.3.2. Les activités associatives : éléments de définition

Placés devant des "extraits" fictifs de CV, les jeunes diplômés devaient se mettre dans la peau d'un recruteur et les recruteurs s'imaginer en situation de tri de CV, et juger si l'information contenue dans les extraits les pousseraient à retenir le candidat pour un entretien, à rejeter le CV ou au contraire n'aurait aucun impact. Dans les deux cas, le candidat fictif était un jeune diplômé candidatant à un poste de comptable, dont on considérait qu'il avait la formation requise (extraits de CV considérés virtuellement "toutes choses égales par ailleurs" puisqu'aucune autre information n'y apparaît).

Tableau 4 : Activités valorisées, activités rejetées, comparaison entre les jeunes diplômés (J.D.) et les recruteurs

Cette information vous pousserait à…	**Retenir le candidat**		**Éliminer le candidat**	
	Recruteur	J.D.	Recruteur	J.D.
Guitare	6 %	10 %	2 %	8 %
Guitare classique (conservatoire)	24 %	33 %	1 %	3 %
Guitare électrique – Groupe de Hard Métal	9 %	13 %	7 %	18 %
Football	6 %	11 %	6 %	13 %
Football - pratique en club depuis 2004	27 %	27 %	5 %	5 %
Football - Centre d'animation Jean Jaurès, entraîneur de l'équipe des 8-10 ans	61 %	67 %	1 %	2 %
Football - Trésorier du club de Marly les bains	70 %	74 %	--	3 %
Bénévolat : centre social Jean Valjean, accueil des bénéficiaires	50 %	61 %	--	2 %
Bénévolat : accueil des bénéficiaires. Association Le Refuge pour les jeunes victimes d'homophobie ou de transphobie.	47 %	64 %	2 %	4 %

Source : Claire Margaria, enquête en ligne 2014 auprès des jeunes diplômés et des recruteurs, comparaisons

De façon générale, les jeunes diplômés semblent plus convaincus que les recruteurs de l'effet que peuvent avoir ces activités sur le tri des CV. On note cependant que dans quasiment tous les cas, les nuances entre les activités qu'ils estiment les plus favorables sont les mêmes pour les deux groupes.

Une différence notable se fait dans le cas de la Guitare électrique, activité considérée comme plus "dangereuse" à indiquer sur un CV (de par la connotation négative du *Hard Metal* ?) par les jeunes que par les recruteurs. La guitare classique recueille plus de suffrages que l'activité "témoin" guitare, soit par connotation sociale, soit par le niveau de précision apportée à la description, ce que nous évoquerons plus en détail dans le chapitre 4.

Par rapport à l'activité témoin "Football", le fait de préciser la pratique en club depuis une longue durée fait une différence plutôt marquée, premier indice de l'importance de l'investissement dans l'activité. On peut d'ailleurs faire la même remarque pour la Guitare classique, où le fait d'avoir précisé que l'activité était réalisée dans le cadre du

conservatoire peut être considéré comme un marqueur de fort investissement et de sérieux de l'activité.
La différence se fait plus importante avec les deux activités liées au Football mais impliquant des missions supplémentaires : entraîner une équipe de jeunes ou être trésorier.
Enfin, avec le bénévolat, cela peut être à la fois l'engagement pour autrui qui est valorisé mais aussi le fait d'avoir une mission précise, s'apparentant à une mission qui pourrait être réalisée en entreprise.

Ces différentes hypothèses ont ensuite été confirmées par l'analyse thématique des entretiens. Il semble que plusieurs critères soient (parfois implicitement, parfois plus ou moins consciemment) pris en compte par les recruteurs pour décréter qu'une activité peut être ou non un indice intéressant.

Investissement et consommation : ce qui est mobilisable dans la candidature
Une première distinction passe par la question de l'investissement dans l'activité, que l'un des enquêtés oppose directement à l'action de "consommation" d'une activité.

> "*Par exemple quelqu'un qui va faire des activités dans la… je vais employer le mot consommateur, quelqu'un qui fait du foot il est dans une association mais il va juste pratiquer son football, ou au cinéma, mais en tant que consommateur*." (M. T., RH, PME)

> "*En tout cas un jour j'ai déjà eu un conseil, je ne sais plus si c'était un debrief dans un recrutement, on m'avait dit ah mais n'hésite pas à mettre que tu as un titre de champion de France parce que du coup ça montre que ce n'était pas seulement un loisir mais que tu t'y es investie et du coup ça montre que les activités dans lesquelles tu t'investis, tu t'investis énormément et tu les réussis, c'est comme ça qu'on m'avait présenté les choses…*" (Silma, Université filière santé et social)

Cette idée est à relier à la définition du loisir actif : "*Il y a des loisirs passifs qui n'exigent pas d'efforts particuliers des consommateurs, et puis des loisirs actifs qui, s'ils apportent du plaisir aux individus, demandent un investissement important et améliorent aussi le*

niveau de capital humain." [Teboul, 2004[134]]. On recherche alors chez le candidat un investissement ou un engagement, termes très fréquemment employés par les recruteurs, qui pour certains d'entre eux serait la marque de la "passion".

> "*Parce que du coup ça apporte de la matière et il y a toutes les raisons pour lesquelles généralement les candidats qui marquent des hobbies assez particuliers c'est qu'ils ont des passions, quand on a des passions on a envie, on a de l'énergie… On sort du, du lot, on regarde un peu ailleurs ce qui se passe… donc c'est plutôt intéressant.*" (M. U., Manager, GE)

Une séparation se fait tout de même entre les "loisirs-passions" et d'autres activités qui ont une dimension de passion-investissement également : ce sont alors ces activités qui seraient des expériences à part entière, alors que les passions ne sont que la marque d'une personnalité sympathique.

L'importance du choix : une activité élective, un engagement personnel

La simple présence de la participation à une association n'est pas forcément la marque d'un choix du candidat de s'investir dans une activité, notamment lorsque la participation à au moins une association est rendue obligatoire par l'établissement. Or, pour que celle-ci puisse révéler quelque chose du candidat, les recruteurs notent qu'il est important que la participation soit active mais également de la propre volonté de celui-ci.

> "*C'est pas une volonté qui est née en dehors d'un cursus scolaire ou qui a été euh continuée après le... après le parcours scolaire, donc euh, ça me donne peu d'éléments sur la personnalité euh de la personne... après des personnes qui ont des activités associatives en dehors du parcours scolaire j'en ai très peu…*" (Mme Et., RH, PME)

> "*Ca a été vraiment à la fois un véritable engagement, et en parallèle ce que ça a révélé comme personnalité chez lui c'est une véritable volonté de servir les autres. Et ça ça a été euh un élément déterminant pour le choix. Euh à la fois bon il a été très bon pendant l'entretien* etc.*, mais ça nous a, on est restés… vraiment très très*

[134] Teboul, René, *Culture et loisirs dans la société du temps libre*, La Tour-d'Aigues, L'aube, 2004

positivement surpris par rapport à ça, mais c'est un des seuls, je veux dire, ça a dénoté quelque chose de très particulier, constant, sur la durée et non pas euh et non pas nécessairement un investissement associatif qui fait joli sur le CV mais qui a été très ponctuel et que je vais retrouver chez quinze autres gars de la même promotion !" (Mme D., RH, GE)

L'aspect électif peut lors être très intéressant pour un recruteur, qui cherche à travers elles ce qui relève de l'initiative du candidat [Rivera, 2012 [135]], plus spécifique à cette candidature-ci que ce qui est imposé par un parcours de formation.

La présence d'un collectif : sport et projets de groupe

L'activité collective est valorisée, qu'il s'agisse d'une activité exercée dans le cadre d'un groupe de pairs ou d'une activité amenant à dialoguer, négocier et travailler avec différentes personnes.

"*Alors au début j'étais assez, euh… euh… assez dubitative, enfin, je ne voyais pas trop, trop l'intérêt, et avec le recul je me rends compte que… et bien les gens qui s'investissaient dans des activités associatives en particulier, enfin des choses, pas des loisirs solitaires, si vous voulez, le sport d'équipe je pense que c'est quand même très formateur… le théâtre, aussi ! hein, euh, parce que il faut oser.*" (Mme V., Manager, GE Parapublique)

"*Et en l'occurrence c'était le fait d'avoir siégé dans certaines commissions, d'avoir croisé, c'est vrai que le conseil d'administration du CROUS ça peut être intéressant, on croise quand même, au niveau du Crous y'en a moins de 200 en France donc du coup on se retrouve avec des réunions avec le directeur d'académie, des choses comme ça, le député du coin* etc.*, donc euh… même pour parler en public c'est assez intéressant. On parle beaucoup.*" (M. Y., Manager, GE, Ancien élu étudiant)

[135] *Op. Cit.*

Des missions propres, l'exercice de responsabilités : ce qui définit l'expérience

Enfin, l'exercice de missions et de responsabilités va être le critère le plus déterminant. C'est en effet celui qui va permettre de faire le plus de liens entre l'activité élective exercée et le poste brigué.

> "*Et puis en tout cas présidente d'une association, ça veut dire qu'il faut organiser des choses, décider des actions, coordonner… c'est plutôt coordonner le travail ! c'est plutôt coordonner les actions, hein, et puis euh… et puis euh, comment dire euh… regarder les aspects financiers aussi, bon, et puis le côté responsabilité quand même, en scoutisme, elle avait la responsabilité des enfants pris en charge, quand même ! bon. Et alors cette jeune fille elle cherche du travail ?*" (Mme V., Manager, GE Parapublique)

De fait, l'exercice de ces responsabilités va permettre à l'activité d'être considérée comme une véritable expérience, parfois même qualifiée d'expérience professionnalisante, ou professionnelle. L'activité associative rejoint alors le stage, qui a lui-même cette image d'une expérience ne comptant pas réellement dans la durée de l'expérience.

> "*S'ils ont géré une association, s'ils participent à du bénévolat, une association caritative ou autre… C'est des missions ! C'est quand même une activité qui rentre dans une expérience ! Et donc voilà ça permet des fois pour des stagiaires de, de valoriser leur parcours, voilà, même s'il a pas d'expérience c'est son premier stage, mais à côté il participe à une association de SAMU social, je sais pas ou autre, voilà, c'est une expérience à part entière !*" (M.T., RH, PME)

M. X. défend cette idée d'expérience lorsqu'il conseille les jeunes diplômés qu'il rencontre sur des salons de recrutement :

> "*Moi je vous dis quasiment toutes les expériences peuvent entrer dans l'expérience professionnalisante à partir du moment où on a quelques responsabilités. Mais avoir des responsabilités c'est très vaste, du baby-sitting on a la responsabilité d'un enfant, c'est très important, des cours à domicile on a la responsabilité de transmettre à l'enfant, c'est important, responsable d'un projet de gala ou de*

weekend d'intégration, on a des responsabilités aussi… donc quasiment tout peut rentrer." (M. X., RH, GE)

Pour Mme B., il est alors important que les activités notamment étudiantes soient considérées avec sérieux, en s'éloignant de leur image « potache ».

"*Je pense que beaucoup de RH, notamment peut être de générations au-dessus de moi ont pas forcément… Compris l'important que pouvait représenter ces expériences-là professionnellement, c'est pas forcément clair dans l'esprit de tout le monde qu'ils ont de vraies responsabilités et notamment les associations étudiantes que c'est pas que faire la fête, quoi ! C'est… que c'est vraiment une expérience professionnelle.*" (Mme B., RH, GE)

On retrouve ici le raisonnement inductif : si le candidat a été en capacité de mener à bien cette mission, il le sera de prendre en charge de nouvelles missions avec le même niveau de sérieux, le même sens des responsabilités. Cette notion de responsabilités est bien évidemment essentielle ici, puisque les jeunes diplômés considérés sont destinés à des postes cadre.

1.3.3. Activités associatives : proposition d'une définition

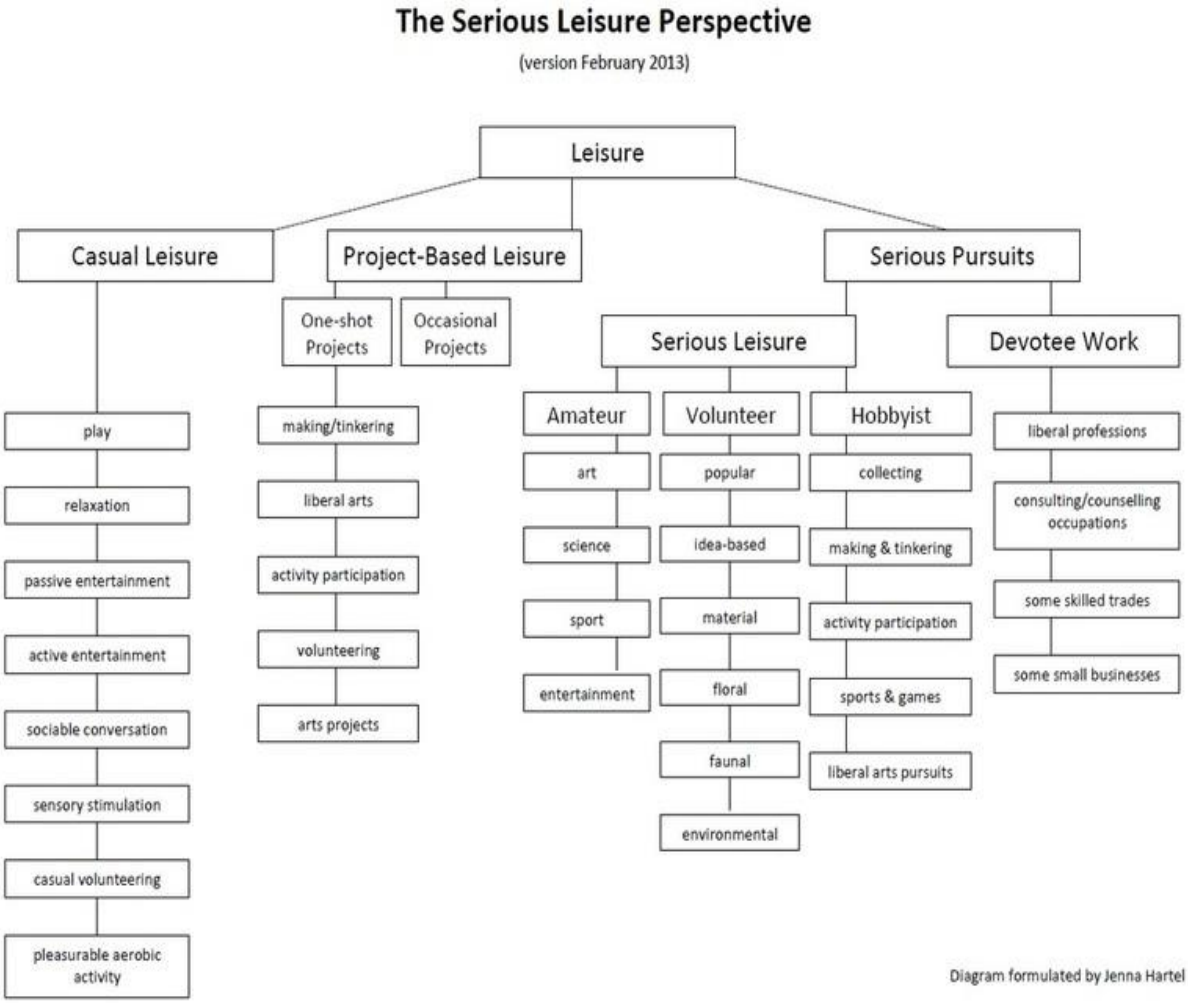
L'étude des critères précédemment cités permet de faire ressortir trois types d'activités, que nous avons essayé de relier à la classification des loisirs de Stebbins [2012[136]]. Celui-ci distingue en effet du loisir le "*serious leisure*", qui possède six qualités distinctives : possibilité d'avoir un parcours dans le domaine que Stebbins appelle "*career*", effets durables et tangibles de l'activité pour le participant (développement personnel, expression de soi, sentiment d'accomplissement, notamment), un ethos de communauté avec d'autres pratiquants, identification de la personne avec son choix de loisir, mais également des efforts personnels réalisés dans le cadre de l'activité et le besoin de persévérer.

Stebbins identifie à côté du "*casual leisure*" (loisir informel) des activités avec des buts sérieux, qui regroupent le loisir sérieux et le travail correspondant à une passion ("*devotee*

[136] Stebbins, Robert A., *The idea of Leisure, First principles*, New Brunswick, Transaction Publishers, 2012

work”), mais également les loisirs correspondant à un projet, qui n’ont pas la dimension temporelle à long terme et en continu.

Figure 3 : Classification des activités par Stebbins



Source : http://www.seriousleisure.net/, *basé sur les travaux de Stebbins, R.A. notamment* The idea of Leisure, First principles

Sur la base de ces définitions, on peut tenter de reclasser les catégories d’activités extraprofessionnelles distinguées précédemment.

- la “simple détente”, qui correspond au “*casual leisure*” de Stebbins
- la “passion”, qui regroupe les catégories “*amateur*” et “*hobbyist*”
- l’activité associative, composée des “*volunteer*” et des “*project based leisure*”

De la classification ci-dessus, nous laissons de côté le “*devotee work*” qui fait référence à des activités majoritairement rémunérées.

Par rapport aux éléments que nous avons explicité ci-dessus, les discours des recruteurs font apparaître que les activités qui sont les plus propices à être prises en compte comme indices de la future performance au travail des jeunes diplômés sont des activités de groupe, des activités où le candidat a fait le choix de s'investir, mais également des activités où il a pris en charge ou s'est vu confier un certain nombre de missions permettant d'exercer des responsabilités.

Compte tenu de ces différents éléments, nous proposons de retenir pour le terme "activités associatives" la définition suivante : **un investissement dans une activité collective ou mettant en présence de nombreux partenaires, au sein de laquelle la personne exerce des responsabilités ou des missions.** Ces différentes dimensions, collectif, initiative et responsabilité, sont fortement liés au concept d'associativité : dans ces activités, les jeunes diplômés ont travaillé en horizontalité avec des partenaires divers dans le but de réaliser un objectif commun. L'aspect formel de l'association est donc un élément secondaire (qui pourra avoir son importance aux yeux de certains recruteurs) : c'est le lien d'association qui compte bien plus que sa forme.

La notion d'investissement, parallèle à celle d'engagement, n'est pas à négliger. Elle correspond aux efforts et à la persévérance que Stebbins estime être des qualités rattachées au loisir sérieux. Elle fait partie des traits qui sont fortement valorisés par les recruteurs, la notion d'investissement dans une activité étant d'un intérêt qui ne se préoccupe pas forcément du contenu de l'activité en question.

Nous verrons par la suite que si les missions en question ne sont pas en lien direct avec le poste visé, il appartient au candidat d'argumenter afin de faire apparaître ce lien : la question de la proximité avec le domaine professionnel n'est donc pas retenue dans notre définition.

Nous avons choisi de laisser de côté l'aspect électif de cette activité, d'une part car celui-ci pourra très bien ne pas être donné à voir au recruteur, d'autre part car les activités qui figurent sur les CV sont généralement des activités dans lesquelles le jeune candidat se reconnait : les activités qui n'ont pas cette dimension élective n'y seront donc dans la majeure partie des cas pas, du moins si l'activité a été réalisée à contre-cœur pendant toute sa durée et que le jeunes diplômé ne s'est pas découvert une affinité avec celle-ci. Coralie, par exemple, jeune diplômée d'une école de commerce où tout étudiant doit exercer un

rôle dans une association au cours de sa première année de cursus, s'est retrouvée engagée dans l'association de sport automobile (elle avait postulé pour des associations intéressant un grand nombre d'étudiants et qui ne disposaient pas d'assez de place pour tous). Elle a été trésorière de cette association et a exercé un haut niveau de responsabilité, notamment en ayant à traiter un budget conséquent. Cette activité a cependant disparu de son CV assez vite (après ses recherches de stage) car elle ne s'y reconnaissait pas.

> "*Moi j'ai eu une expérience associative en tant que trésorière, donc je le mettais parce qu'effectivement j'avais géré des gros budgets, 12 000 euros de bénéfice, donc ça représentait des choses énormes, en plus c'était en liquide et j'ai dû le déposer à la banque… C'était compliqué, mais euh… Effectivement ça au début je l'ai mis, mais comment expliquer ? En fait dans mon école c'est une obligation de s'inscrire dans ce qu'ils appellent une micro-entreprise, et du coup on a des formes de sélection. [...] Celle à laquelle j'ai postulé entre guillemets par défaut qui était une association de sport automobile, alors que le sport automobile et moi… Mais c'était une obligation pour faire l'année, on n'avait pas le choix.*" (Coralie, Ecole de commerce)

Conclusion : Un clivage entre personnalité et compétence ?

Au travers de ce premier chapitre, nous avons montré que la question des activités associatives est *a minima* présente dans la procédure de recrutement, tri des CV ou entretien d'embauche. Pour les jeunes diplômés, il s'agit de faire le maximum avec cette rubrique quasi-obligatoire du CV, et de se différencier des autres candidats notamment en cherchant à faire montre de leur identité mais également de leurs compétences professionnelles. Pour les recruteurs, la question peut ne pas être abordée si des éléments potentiellement discriminatoires sont en jeu, mais dans la plupart des cas elle l'est, ne serait-ce qu'à l'initiative du candidat. Certaines activités peuvent alors avoir un intérêt particulier pour le recrutement : des activités de groupe, lieu d'exercice de missions et responsabilités, activités que nous qualifierons dès lors d'associatives.
Notre première approche laisserait entendre qu'il y a une différence entre deux groupes de recruteur. D'une part, ceux prenant les activités associatives pour des "passions" comme les autres, au sein de la classification que nous avons mise en place. Ils ne considéreraient alors ces informations que comme la marque de la personnalité du jeune candidat. D'autres au contraire, majoritairement les recruteurs les plus jeunes et les recruteurs les plus expérimentés, mais avant tout (et ce, quel que soit l'âge) les recruteurs ayant eux-mêmes pratiqué de telles activités, seraient à même de reconnaître à ces activités la vertu d'expériences, et donc de reconnaître aux jeunes qui les pratiquent des compétences en lien avec ces activités.

Cependant, il est essentiel de resituer la sélection des candidats dans son contexte : "*l'entreprise comme espace dans laquelle se construit la valeur du travail, l'entreprise étant elle-même intégrée à des espaces plus larges (branche, territoire, système social…)*" [Eymard Duvernay 2006[137]]. C'est cette considération de la sélection à la fois dans le contexte de l'entreprise et de ses mutations, elles-mêmes intégrées dans le contexte du marché et de ses mutations, dépendant elles encore d'un contexte social dépassant le cadre

[137] Eymard Duvernay, François, Pouvoir d'évaluation de la qualité du travail et décisions d'emploi, in Petit, Héloïse et Thévenot, Nadine, *dir*., *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte, 2006

économique qui fait du recrutement un “fait social total” [Dubernet, 1995[138], d’après les théories de Marcel Mauss].

Analyser les actions de sélection, que ce soient les contraintes imposées aux recruteurs et les choix qu’ils réalisent en marge de ces contraintes, nécessite en effet de considérer à la fois les recruteurs et les organisations comme des acteurs sociaux. Il nous faudra alors analyser d’une part comment les transformations de l’entreprise font de la question associative et de celles des valeurs que les associations défendent un aspect central de leurs politiques RH, mais également comment les transformations du travail des cadres donnent une importance de plus en plus grande à la compétence expérientielle telle qu’elle peut être développée au cours de l’expérience association. Nous reviendrons d’autre part sur le contexte social dans lequel l’entreprise évolue, et la façon dont il peut pousser à la prise en compte des activités associatives comme compensation de ce que l’entreprise ne peut offrir. Ainsi, monde associatif et monde de l’entreprise s’opposent-ils ? Si le monde associatif se structure jusqu’à ressembler de plus en plus au fonctionnement des entreprises, et qu’à l’inverse les entreprises convoquent à la fois des thématiques et des modes de fonctionnement empruntés au monde associatif, c’est avant tout par le langage employé par les jeunes diplômés que devra se produire le rapprochement entre les mondes.

[138] *Op. Cit.*

Chapitre 2 : Les activités associatives comme indice des valeurs du candidat : des intérêts communs entre entreprises et associations

Pour ouvrir la "boîte noire" du recrutement et de ses critères, il convient dans un premier temps de replacer l'entreprise dans son contexte, intégrée à un espace social plus large, celui de la branche, du territoire géographique mais aussi d'un système social et donc d'une époque [Eymard Duvernay, 2006[139]].

Le contexte actuel est celui d'une proximité entre les entreprises et les associations qui émerge et se renforce. Elle est visible à la fois dans le discours d'une entreprise engagée dans la société et défendant des valeurs sociales, et dans les pratiques d'entreprises qui sont le lieu de constitution d'associations internes ou engagent des collaborations ou des politiques de mécénat avec des associations externes. En effet, répondant aux demandes sociales des consommateurs et des diverses parties prenantes, les entreprises capitalistes ont entrepris depuis le milieu des années 90 une transition mettant au cœur de leur discours institutionnel et managérial la question de l'éthique et de la responsabilité. "Humanisation" du management, prise en compte des individus à l'intérieur de l'entreprise mais aussi prise en compte des externalités, responsabilité envers la société : les associations sont sollicitées par les entreprises à la fois comme entité ayant le pouvoir de les juger et de mobiliser l'opinion publique, pour des partenariats autour d'actions communes et pour servir de modèle à certains éléments de son organisation. Nous avons choisi de prendre l'exemple de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme emblématique de ce mouvement, mais également de considérer que ce mot est un terme "parapluie" recouvrant des réalités très diverses en fonction des entreprises, diverses façons de répondre aux obligations légales qui lui incombent et éventuellement de prétendre les dépasser.

Mais les noces de l'éthique et du business [Lipovetsky, 1992[140]] sont-elles plus qu'un mariage blanc, se traduisant par des signes d'affection extérieurs mais sans effet dans le quotidien des entreprises ? Ces discours sont bien souvent décriés comme une façon pour

[139] Pouvoir d'évaluation de la qualité du travail et décisions d'emploi, François Eymard-Duvernay, *in* Petit Héloise, *et al.* , *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte, 2006

[140] Lipovetsky, Gilles, *Le crépuscule du devoir*, Paris, Gallimard, 1992

l'entreprise de "laver" son honneur en prétendant s'intéresser aux enjeux écologiques ou sociétaux (*green* ou *socialwashing*). Pour certains recruteurs, il convient alors de s'assurer par le biais de l'extra-professionnel et des activités associatives notamment que le candidat a la possibilité de trouver en dehors de l'entreprise ce que celle-ci ne peut lui fournir, notamment en matière de sentiment d'utilité sociale. Ce constat est partagé par la majorité des jeunes diplômés.

Cependant, on peut supposer que ces discours humanistes et responsables, qui sont également des dispositifs de gestion [Nillès, 1998[141]], sont partiellement intériorisés par les recruteurs qui agissent en cohérence avec eux, d'une part parce qu'ils correspondent à leurs propres aspirations, d'autre part parce que certains d'entre eux peuvent être persuadés du lien entre éthique et performance qui est au cœur des discours de responsabilité sociale de l'entreprise.

En cherchant à investiguer quels peuvent être les effets concrets de ces discours sur la pratique des recruteurs, nous verrons comment ce contexte de la RSE est un premier élément permettant de favoriser une prise en compte des activités associatives sur les CV des jeunes diplômés, celle-ci étant pour l'instant restreinte à la question des valeurs véhiculées par ces activités et de l'équilibre qu'elles sont supposées permettre. Pour ce faire, nous explorerons tout d'abord la question de la RSE et du bien-être en entreprise comme réponses de celle-ci aux critiques qui lui sont faites (Partie 1). Nous verrons ensuite comment les activités associatives, et en particulier celles présentées par les jeunes candidats, font écho à ces préoccupations comme éléments permettant d'approcher les valeurs défendues (Partie 2), mais également comment un rapprochement notable entre les entreprises et les associations est une résultante de ces politiques, les activités associatives devant permettre une compensation (Partie 3).

[141] Nillès, Jean Jacques, *L'éthique comme outil de management*, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Savoie, 1998

Partie 1 : La responsabilité sociétale de l'entreprise : de la justification ?

2.1.1. Question éthique, question économique

Le questionnement sur l'éthique de l'entreprise prend de l'importance dans les discours au cours des années 90. La question de la RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) qui devient un discours d'entreprise majoritaire dans les années 2000, lui ajoute des enjeux de développement durable et de diversité. Prenant acte de l'existence de "parties prenantes" autour des entreprises et "d'externalités"[142] produites par l'activité de celle-ci, l'entreprise est encouragée à se comporter de façon vertueuse en essayant de limiter son impact négatif et d'augmenter son impact positif, et ce pour répondre aux intérêts des différents groupes impactés par son action. La RSE est définie en 2011 par la Commission Européenne comme suit.

> *"C'est « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »*
>
> - *Pour assumer cette responsabilité, il faut respecter législation et conventions collectives*
> - *Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base"*[143]

Il est important pour notre propos de distinguer la notion de parties prenantes de la théorie des parties prenantes, notamment défendue par Freeman [1984[144]]. Le terme est la traduction de *stakeholder*, jeu de mot inspiré de *stockholder*, l'actionnaire, et désigne

[142] Effets générés par l'entreprise en dehors de ce qui dépend directement de la réalisation de son objet. On parle d'externalités négatives (pollution, par exemple) ou positives (impact sur la vie économique d'un territoire, par exemple).

[143] Source : Ministère de l'Environnement, de l'Ecologie et de la Mer, http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-responsabilite-societale-des,45921.html consulté le 2 décembre 2016

[144] Freeman, E., *Strategic Management. A stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984

l'ensemble de ceux qui ont un intérêt (*stake*) autre que le fait de percevoir un dividende dans l'activité de l'entreprise. Les parties prenantes regroupent donc à la fois ceux qui participent à l'activité de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs) et ceux sur lesquels cette activité a une influence (clients, société civile, représentés par les associations et ONG). Pour Freeman, les parties prenantes sont " tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation d'un but d'une entreprise ". Ayant la possibilité d'affecter autant que d'être affectées, les parties prenantes apparaissent alors comme les individus ou groupes indispensables à la survie de l'entreprise, et qui par conséquent peuvent être consultés pour certaines décisions ou certains arbitrages. Freeman lie alors dans sa théorie des parties prenantes les conceptions stratégiques, politiques et morales des organisations : rendre pérennes les organisations passe par correspondre aux attentes des parties prenantes, et donc plus largement de la société. Il s'agit en fait de faire sortir l'entreprise du seul marché, pour l'inclure dans la société, dans une représentation poreuse de l'organisation qui s'oppose à une représentation essentialiste de l'entreprise unifiée.
Ce que Freeman propose, c'est en fait une critique de la vision que les théories néo-libérales ont du but d'une entreprise, limité au profit à destination des actionnaires. Pour Freeman, ce profit ne serait qu'une conséquence de l'activité de l'entreprise. L'entreprise doit, pour sa pérennité, être gérée dans l'intérêt de ses parties prenantes, et une rationalité économique pure basée sur un rapport coût/bénéfice simple n'est pas une stratégie viable.

Les critiques de la théorie des parties prenantes portent en premier lieu sur les difficultés de gestion qui résultent de cette conception d'une entreprise gérée dans l'intérêt desdites parties, et en particulier de par la difficulté d'identification des parties [Mercier, 2010[145]] (si on les considère au niveau de l'individu, une même personne peut par exemple faire partie de plusieurs groupes aux intérêts divergents). Par ailleurs, on peut considérer qu'au travers de la satisfaction des parties prenantes, c'est tout de même la maximisation des gains économiques qui est visée [Bonnafous-Boucher et Dahl Rendtorff, 2014[146]]. C'est pourquoi notre propos ici n'est pas de considérer cette théorie dans sa dimension normative (l'entreprise doit gérer pour les parties prenantes), mais de l'utiliser " *comme cadre descriptif, explicatif et interprétatif de modalités de décision et d'action pour le*

[145] Mercier, Samuel, Une analyse historique du concept de parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir ?, *Management&Avenir*, 2010, vol.3, n°33,

[146] Bonnafous-Boucher, Maria, et Dahl Rendtorff, Jacob, *La théorie des parties prenantes*, Paris, La Découverte, 2014

management "[147] en observant le rôle de la diffusion du concept dans la mise en place des politiques de RSE. En effet, en parallèle de son analyse dans la littérature scientifique, le terme devient un lieu commun de la littérature managériale professionnelle [Mullenbach, 2007[148]].

Selon Mercier [2001[149]] des auteurs avancent dès les années 30 l'idée que l'entreprise, pour maintenir la coopération entre ses différents acteurs qui est nécessaire à son fonctionnement, doit prendre des décisions qui ne favorisent pas l'une ou l'autre des parties, et conserver un certain équilibre. Des entreprises commencent cette période) à tenter d'identifier les groupes d'acteurs nécessaires à leur fonctionnement. General Electrics, par exemple, en retient quatre : les clients, les employés, la communauté et les actionnaires.

Pour Acquier *et al*. [2007[150]], on observe au cours de la période 1965-1980 un mouvement de rationalisation des relations entre entreprises et société, qui passe par mise en question de la légitimité de l'entreprise dans les années 70 et donne naissance à la "*corporate social responsiveness*" sous la forme notamment de réglementations sécuritaires. Ce mouvement est ensuite l'objet d'une conceptualisation à partir des années 80, notamment avec le concept de partie prenante, avant que ces concepts ne soient transférés dans la sphère managériale à partir du milieu des années 90.

En 1990, le CNPF (qui deviendra le Medef) publie une brochure intitulée "Entreprise, éthique, justice et responsabilité". La "moralisation" du capitalisme [Salmon, 2009[151]] passe notamment par la multiplication des chartes et des engagements sociaux et écologiques pris par les entreprises.

Plus récemment, la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations acte l'importance de la notion de parties prenantes en proposant un cadre pour identifier celles-ci et dialoguer avec elles. De même, pour l'obtention de certains

---

[147] *Ibid*.

[148] Mullenbach, Astrid, L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007, vol.1, n°223

[149] Mercier, Samuel, *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, XIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2001

[150] Acquier, Aurélien, Aggeri, Franck, Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, 2007, vol.11, n°180

[151] *Moraliser le capitalisme*, Anne Salmon, Paris, CNRS Editions, 2009

Labels comme le Label Diversité, l'entreprise doit solliciter ses parties prenantes internes et externes et obtenir leur concours dans la réalisation du dossier [El Abboubi et Cornet, 2010[152]].

Martinet [2007[153]] note cependant que la question des externalités et des relations entre entreprises et société est au cœur même des régimes capitalistes. Il est en effet impossible de considérer l'entreprise comme un agent économique opaque n'ayant d'effet que ceux, directs et généralement volontaires, qu'elle produit sur son marché. On peut par exemple noter que le paternalisme industriel du 19e siècle pourrait déjà être considéré comme une forme de politique de responsabilité sociétale, puisque l'entreprise contribue alors à améliorer les conditions de vie de ses salariés et de leur famille au delà du simple salaire versé.

Si l'interaction entre l'entreprise et son environnement n'est donc pas une problématique propre à la fin du 20e siècle et au début du 21e, l'objet des politiques de responsabilité sociétale a cependant évolué avec le contexte social en présence. Ils font en fait partie des stratégies de l'entreprise qui rentrent dans le modèle SWOT ("*Strength and Weaknesses, Opportunities and Threats*", soit forces et faiblesses, opportunités et menaces que l'entreprise doit prendre en compte pour établir sa stratégie). Les critiques adressées à l'entreprise par l'extérieur (par lesdites "parties prenantes", notamment) y sont autant de menaces qui doivent être prises en compte puisqu'elles peuvent résulter dans des difficultés ayant un impact direct sur l'activité économique de celle-ci. On peut alors accepter la définition selon laquelle "la responsabilité sociale de l'entreprise est l'ensemble des obligations légales ou volontaires qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné" [Pasquero, 2006[154]]. Cette notion de modèle pourrait signifier que ce que l'entreprise prend en compte, c'est plus une sorte de "Zeitgeist", une série de principes éthiques correspondant à l'époque et à la société avec laquelle elle interagit, que les intérêts spécifiques de chaque partie prenante. Être un modèle de bonne citoyenneté est cependant avant tout un calcul économique, qu'il s'agisse

[152] El Abboubi, Manal et Cornet, Annie, L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau, *Management&Avenir*, 2010, vol.3, n°33

[153] Martinet, Alain Charles, Responsabilité sociale de l'entreprise, *Revue française de Gestion*, 2007/11

[154] Pasquero, Jean, La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socioéconomique, *Gestion*, 2006, vol.31, n°2

de ne pas payer les amendes correspondant aux minima légaux, de donner aux clients des raisons de préférer l'entreprise à une autre ou d'éviter la démotivation et donc le *turn over* des salariés.

La question de l'éthique et des valeurs agit alors pour les entreprises comme un "pansement symbolique" [Laufer, 1996[155]]. Cet effet est particulièrement remarquable en ce qui concerne les entreprises qui exercent des activités relevant auparavant du service public et passées dans le secteur marchand : dans ces organisations, la responsabilité sociétale fait office de "mythe rationalisé de substitution" destiné à retrouver la légitimité qu'elles ont perdue avec le passage à une rationalité marchande [Delpuech Portales, 2012 [156]]. La responsabilité sociétale fait alors office de "justification" fournie par l'entreprise capitaliste en réponse aux critiques qui lui sont adressées [Boltanski et Chiapello, 1999[157]] : pour les auteurs, le capitalisme modifie ses valeurs dominantes afin de répondre aux critiques qui lui sont adressées, de se redonner une légitimité et de permettre la motivation des cadres. Ils évoquent la critique "sociale" des inégalités générées par le système capitaliste, ainsi que la plus récente critique "artiste" qui présente la société marchande comme manquant d'authenticité et étouffant la créativité de l'individu. C'est de la récupération de cette critique artiste que naît en particulier la figure du réseau comme modèle d'un capitalisme libertaire. Une critique que l'on pourrait appeler "écologique" semble s'être ajoutée au cours des années 2000 aux éléments relevés par les auteurs.

Sur bien des points, les politiques de responsabilité sociétale fonctionnent donc sur le même modèle que les politiques de bien-être au travail (elles-mêmes adressées aux salariés, parties prenantes essentielles), et sont en lien avec le mouvement d'humanisation des rapports au travail qui est au cœur de l'entreprise post-fordiste : "*Le oui au lieu du non, l'affirmation de soi au lieu de l'abnégation, la positivité au lieu de la contrainte, le vouloir être au lieu du sacrifice structurent cette nouvelle éthique qui se réclame de*

[155] Laufer, R., Quand diriger c'est légitimer, *Revue française de gestion*, 1996

[156] Delpuech (Portales) Corinne, *Pourquoi et comment les grands groupes dépositaires d'une mission de service public s'approprient-ils les concepts de RSE et développement durable ? : application de la Poste et de GDF SUEZ*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse, 2012

[157] Boltanski, Luc, et Chiapello, Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999

l'épanouissement de la valorisation de l'individu et de la restauration possible de son intégrité dans et par le travail" [Salmon, 2009[158]].

Pour Salmon, ce qui évolue avec l'avènement de la RSE et des politiques de management "humain", c'est alors moins l'attachement de l'entreprise à respecter les valeurs religieuses ou politiques de la société dans laquelle elle prend place que le fait qu'elle fasse de son propre fonctionnement la référence en matière de valeurs. L'entreprise doit être le lieu d'épanouissement de la personne, permettant la naissance d'une aristocratie inspirée, travailleurs d'élite qui se séparent de la masse des individus indifférenciés en ayant la possibilité d'être "eux-mêmes", mais également en offrant un cadre hors travail permettant la qualité de vie (salles de sport en entreprise, sauna et salons de massage…). Ces éléments ne sont pas étrangers aux évolutions des entreprises dans leurs modes de fonctionnement que nous détaillerons dans le chapitre 3. Ainsi, si le "nous ensemble" (les différents salariés formant l'entreprise comme groupe) doit remplacer la lutte des classes et l'opposition d'un "nous" ouvriers au "eux" patronat, dans une représentation consensuelle des rapports sociaux et d'une identité collective [Salmon, 2009[159]], ce "nous" est avant tout une somme d'individus distincts, dont les différences individuelles sont mises en exergue mais qui se mettent ensemble d'une façon qui veut être vue comme volontaire (le choix de travailler dans une entreprise, sur un projet), ce qui n'est pas sans rappeler une dimension d'associativité. L'idée de l'épanouissement individuel et de la valorisation de chacun et de sa contribution nous semble d'ailleurs pouvoir être mis en lien avec l'apparition des politiques de gestion des compétences à la fin des années 90, qui vont avec une individualisation de la gestion des carrières.

RSE et bien-être semblent donc former un tout qui est l'avatar actuel de la réponse du capitalisme aux critiques qui lui sont adressées. Ils partagent l'objectif de satisfaire différentes parties prenantes afin de ne pas subir un contrecoup (ou un contre-coût) économique dû à une crise de légitimité en interne (baisse de motivation, de productivité, hausse du *turnover*) ou en externe (crises médiatiques ayant un impact sur la clientèle, par exemple)[160]. Il s'agit alors de décliner des réponses à ces critiques exprimées en faisant

[158] *Op. Cit.*

[159] *Ibid.*

[160] RSE comme Bien-être sont concernés par les deux aspects internes et externes, l'image de l'entreprise pouvant être un facteur motivant pour les salariés et les politiques de RSE offrant des

usage de terme qui ont une connotation positive, dépassant la simple absence de symptôme ou de problème légal [De Zanet et Vandenberghe, 2002[161]] : on parle de “bien-être” ou de “qualité de vie au travail” plutôt que de lutte contre le stress et les risques de suicide, de “diversité” plutôt que de lutte contre les discriminations, de “développement durable” ou d’investissement de l’entreprise dans son territoire…

2.1.2. La RSE : un discours vide ?

Les critiques adressées à ces politiques sont nombreuses, dans la littérature comme dans le quotidien des entreprises.

Pour Hirigoyen [2013[162]], il s’agit avant tout avec ces discours de ne pas remettre le système en question, par exemple de réintroduire par la notion de qualité de vie au travail ce que la technicisation du management a cassé en matière de sens du travail : traiter le symptôme permet de ne pas en chercher les causes. Derrière le discours de l’éthique se cachent également de puissants outils de management et de contrôle, notamment sur les salariés [Nillès, 1998[163]] : ils n’ont donc pas de finalité altruiste. Dans les entretiens est souvent également ressortie l’idée que les politiques sociétales ne sont pour l’entreprise que des discours, et surtout des discours de communication externe mais dans tous les cas plutôt vides de sens et surtout vides d’action, mais certains recruteurs, notamment jeunes, défendent l’utilité de ces politiques pour fidéliser les salariés

> “*Normalement c’est censé mener un peu l’entreprise, enfin si on est d’accord avec ce qui se fait ça peut être bien, mais généralement je trouve que ces questions de RSE sont plus mises en termes de communication vers l’extérieur qu’autre chose.*” (Mme J., RH, PME)

Mais il n’est pas si aisé d’opposer un discours d’entreprise à une réalité des pratiques. De fait, l’entreprise en tant qu’entité existe-t-elle ? Si l’entreprise est une entité juridique dite

---

avantages à ceux-ci, et à l’inverse les scandales concernant la qualité de vie au travail pouvant avoir des répercussions médiatiques fortes.

[161] De Zanet, Fabrice, et Vandenberghe, Christian, “Nouvelles réalités organisationnelles” : conséquences pour le bien être des travailleurs, *in* Matthieu de Nanteuil *et al*, *La société flexible*, Toulouse, Eres, 2005

[162] Table Ronde : les nouvelles relations humaines au travail, *Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme*, 2013, N°7

[163] *Op. Cit.*

“personne morale”, il convient de ne pas oublier que cette “personne “est avant tout une organisation constituée de nombreuses personnes physiques. Ainsi, les salariés baignent dans de nombreux discours plus ou moins prescriptifs qui configurent des systèmes de règles à forte dimension de désirabilité [Salmon, 2009[164]]. Nous avons noté précédemment que la question de l’équité dans le recrutement, portée par les politiques dites « diversité », n’est plus seulement une façon de se prémunir des poursuites légales mais est devenue un élément phare de ce qui fait la profession de recruteur. Il peut en être de même pour d’autres éléments de langage managérial qui peuvent devenir des éléments de pratique, à plus forte raison parce qu’il est attendu des cadres (catégorie dans laquelle les recruteurs interrogés, managers ou responsables RH, se positionnent généralement) d’être les “relais” de la direction en portant ces discours. Entre croyance aveugle dans la sincérité de ceux-ci et rejet cynique de leur vacuité, il y a donc pour les cadres tout un nuancier de positionnements possibles. Sur le sujet du recrutement, pour lequel les enquêtés évoquent généralement une certaine faiblesse de la prescription, il nous semble que plusieurs éléments en lien avec les politiques de RSE et la rhétorique des valeurs convergent pour participer à la prise en compte des activités associatives.

Il est par ailleurs important de noter que les politiques de RSE ne peuvent être limitées à ce qui est de l’ordre du discours : des liens concrets et réels apparaissent entre l’entreprise et la société civile sur le “territoire” de celle-ci, généralement sous la forme de liens entre entreprise et associations nationales ou locales. La question du “bien-être” est en partie traitée par exemple par la création d’associations à l’intérieur de l’entreprise, permettant de faire sur sa pause déjeuner du chant ou du sport. La question de la responsabilité se concrétise dans des processus spécifiques et concrets ou dans des actions de mécénat. Issues d’une forte demande sociale et donc liés à un enjeu économique, les politiques de RSE sont donc difficiles à réduire à une simple communication, même si la communication peut en être la seule finalité.

[164] Salmon, Anne, Les démarches éthiques des entreprises, inculquer des normes pour responsabiliser individuellement les salariés ?, *Sociologies pratiques*, 2009/1

2.1.3. A l'origine des politiques de RSE : une demande sociale

Les aspirations des jeunes candidats

Une caractéristique importante est généralement attribuée aux jeunes diplômés par les recruteurs : celle de vouloir reconnaître une utilité à leur travail quotidien, et notamment une utilité sociale, résumée sous la formule de la "quête de sens".

> "*Ce qui ressort beaucoup des générations les plus jeunes en tout cas c'est ce besoin de donner du sens à leur activité professionnelle, de pas travailler comme leurs parents sans se poser de question. On a beaucoup de remise en question, on a beaucoup de quête de sens dans les activités professionnelles, c'est pas travailler pour un salaire, c'est au delà de ça.* " (Mme B., RH, GE)

Cette perception est fortement partagée par les jeunes diplômés interrogés. Ainsi, la solidarité est la valeur première des jeunes générations, et avec elle une forme de morale relationnelle [Galland, 2005[165]]. Certains cherchent à retrouver ces valeurs de solidarité en choisissant (dans la mesure du possible) un emploi en cohérence avec ces aspirations, sous peine d'être désinvestis de leur poste si les missions qu'on leur confie vont à l'encontre de celles-ci.

> "*Et je pense que même si chez moi c'est fortement développé, c'est présent pour tout le monde. Je pense qu'humainement il n'est pas possible de… De… d'exercer un métier dans un cadre qui ne nous correspond pas et qui va en plus à l'encontre de nos valeurs, peut être. J'imagine, je ne sais pas, des grosses structures dans lesquelles à un moment donné on nous donne l'ordre de faire telle ou telle chose et humainement ça va trop nous coûter, ça va, ça va pas être possible… Je pense qu'on peut pas, enfin, on peut essayer au début mais on va forcément à la destruction, donc… Peut être qu'on se détruit, et après, je ne sais pas ce qu'il se passe, on se dégage de ces missions-là, je sais pas…*" (Camille, Master 2 Universitaire en psychologie)

[165] Galland, Olivier, Les jeunes sont ils individualistes ? *in* Galland, *dir*., *Les jeunes Européens et leurs valeurs*, Paris, La Découverte, 2005

Pour deux jeunes diplômés interrogés, cette question de l'utilité sociale est si essentielle dans le travail quotidien qu'ils cherchent actuellement un emploi directement dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, notamment en association. Ils estiment en effet impossible de trouver un travail dans un autre secteur qui leur permette de répondre à ce "besoin". Cette aspiration est d'ailleurs particulièrement répandue parmi les jeunes se destinant à un emploi dans le secteur de l'ESS [Cohen Scali, 2016[166]].

> "*Sauf que je me suis rendue compte que, là ça fait un an que je bosse dans l'ergonomie, ce n'est pas le métier en soi que je n'aime pas c'est toutes les conditions autour de… en fait j'aide personne, il n'y a pas de… on est à la chaîne et donc voilà, du coup ça m'a un peu dégoutée.*" (Samantha, Master 2 Universitaire de Psychologie)

> "*Parce que je, j'ai... le fait que je veuille travailler dans l'économie sociale et solidaire c'est parce que j'ai besoin d'un travail qui a une utilité, de me sentir utile et d'apporter mon soutien à des personnes dans le besoin, et du coup, le fait, mon bénévolat je l'ai commencé surtout quand j'étais en stage à Airbus, qui n'est pas du tout dans ce secteur, et j'avais besoin en fait de ce complément pour être utile à la société.*" (Laetitia, Master 2 Universitaire en communication)

Même chez des jeunes dont la profession permet mal cette adéquation, la question se retrouve : Mario (école de commerce) qui se définit lui même comme "*professionnal bullshiter*" dans son emploi de commercial affirme à la fin de l'entretien avoir souhaité participer à l'enquête car il est dans sa nature de rendre service lorsqu'il le peut et de collaborer à des actions qui peuvent aider autrui. A noter que cette aspiration se retrouve aussi bien chez les jeunes très engagés dans l'action sociale par leurs activités associatives que chez ceux dont les activités sont plus tournées vers le sport ou la culture, par exemple.
Pour Mme B., il appartient à l'entreprise de tenir compte de ces changements d'aspirations et d'adapter leur fonctionnement.

[166] Cohen Scali, Valérie, *et al*., Ces jeunes qui s'intéressent à l'économie sociale et solidaire : enjeux et perspectives, Paris, Apec, 2016

> “ *Je pense que ces préoccupations elles ont évolué avec le temps et les générations, aujourd’hui on a encore des générations qui sont aux commandes qui sont des* baby boomers *pour la plupart, ça va bientôt changer, avec notre recrutement de jeunes diplômés on a la génération la plus récente qui rentre dans l’entreprise… il faut tenir compte de ces changements de mentalité et de ces changements de mode de travail aussi.* ” (Mme B., RH, GE)

Des aspirations partagées par les recruteurs ?

Si les représentants de la jeune génération sont particulièrement enclins à chercher à concilier leur activité professionnelle avec cette notion d’utilité sociale, l’attrait pour l’engagement ne leur est pas réservé. De fait, d’après une étude du Cnam menée en partenariat avec l’Apec[167], 60% des cadres interrogés (de plus de 35 ans) pourraient être intéressés par un emploi dans l’économie sociale et solidaire, notamment en raison des valeurs spécifiques défendue par les structures de l’ESS, et 15 % d’entre eux cherchent plus ou moins activement un emploi dans une association ou une fondation. La “quête de sens” ne semble donc pas spécifique aux jeunes, mais plutôt spécifique à une époque, et les jeunes en sont des éléments particulièrement représentatifs en ce qu’ils ont forgé leur identité alors que la recherche d’utilité sociale connaît une grande avancée.

Ces aspirations des candidats sont parfois prises en compte par les recruteurs dans leur évaluation de l’adéquation d’un candidat à un poste. C’est ce qui donne lieu à des stratégies communicationnelles autour des valeurs, ou de la proximité des entreprises et du milieu associatif pour attirer les candidats. Pour Dina, les obligations légales qui entourent l’activité des entreprises sont également une opportunité pour des jeunes faisant montre d’une proximité forte avec le milieu associatif.

> “*Aujourd’hui on est beaucoup dans le domaine RSE, tout ça. Donc je pense qu’avoir un côté où on parle justement des politiques sociales, ça peut être bien de l’avoir dans son CV, justement, d’avoir ce côté éthique. Les entreprises se lancent de plus en plus dedans, sont de plus en plus demandeur, y’a des postes justement dans la RSE, ça peut être un plus d’avoir été dans une association, d’avoir touché à ce côté humanitaire. Parce que je sais que moi quand j’ai des dossiers on a toute une partie sur euh la partie éthique.*” (Dina, école de commerce)

[167] Cohen Scali *et al.*, *Mobilité professionnelle des cadres vers l’économie sociale et solidaire*, Paris, Apec, 2017 (à paraître)

Il est par conséquent à noter que plusieurs recruteurs interrogés semblent naturellement enclins à privilégier les candidats dont les profils (et notamment les activités extraprofessionnelles) dénotent des valeurs dans lesquelles ils se reconnaissent. Les recruteurs évoquent leur envie de recruter “quelqu’un de bien”. Ici, l’inclinaison à l’homophilie que nous évoquions dans le premier chapitre joue assez clairement en faveur des jeunes candidats engagés dans des activités altruistes, et ce parce que les recruteurs concernés se reconnaissent dans cette demande d’utilité sociale et d’engagement, au delà de l’apport professionnel que ces activités peuvent représenter.

> “ *C’est professionnel, ça dépend aussi de l’importance qu’on accorde à l’aspect humain en entreprise, Dieu sait que c’est varié l’aspect humain des personnes… moi je préfère travailler avec des belles personnes qu’avec des enfoirés !*” (M. Y., Manager, GE)

> “*Donc ça correspondait bien et au delà de ça c’est une jolie personnalité, à titre d’appréciation personnelle, donc ok je suis responsable RH très bien mais je suis moi, aussi, et j’ai trouvé ça extrêmement wah ! d’avoir quelqu’un d’aussi jeune, aussi investi… […] C’est un fil conducteur de comportement, et j’ai été, voilà, très… je vais pas dire émerveillée mais euh très impressionnée par euh la maturité de la personne, euh, par rapport à son âge et par rapport à cet investissement. Et dans une perspective vraiment altruiste, généreuse, et qui était pas euh pour se sentir mieux vis à vis de la misère du monde, on est vraiment dans une projection de j’ai envie de servir, de faire le bien autour de moi et d’améliorer le monde, de rendre le monde meilleur ! Et là… wah !*” (Mme D., RH, GE)

Ici, l'engagement altruiste du candidat est perçu comme plus qu'une simple question sociale : Mme D. le perçoit comme un élément essentiel du comportement du candidat mais également une preuve de maturité : si son appréciation est au départ personnelle, elle recentre ensuite sur des éléments qui peuvent être aisément intégrés à une pratique professionnelle.

> “ Enquêteur : Et quand vous dites, elle a un grand cœur, c’est plutôt positif pour vous, ça signifie quoi ?
> *Parce que j’aime bien les gens bien ! [...] Mais c’est pas un critère professionnel, je suis pas sûr que je pourrais dire que je recrute des gens en fonction de leur grand cœur, je suis pas sûr que ça passerait bien… [...] Même si elle me disait j’ai passé trois ans dans le Sahel à sauver le monde… Je trouverais ça extraordinaire et très bien, mais je l’embaucherais pas non plus pour ça mais… j’espère que du coup elle aurait tout ce qu’il me faut avant pour que je puisse l’embaucher !*” (M. U., Manager, GE)

Le point de vue de M. U. est particulièrement intéressant lorsque l’on pense à la forte part de subjectivité qui préside aux recrutements : on a vu que tout critère, même perçu comme peu important, peut jouer pour départager deux candidats de même “valeur” professionnelle, mais on peut également supposer qu’une telle envie que le candidat corresponde sur le plan professionnel peut jouer sur l’appréciation qu’on fait de la compétence de celui-ci et de son adéquation avec le poste, rendant peut-être plus indulgent que pour un candidat qui n’aurait pas cet argument.
Il est également à noter que les trois recruteurs cités ci-dessus travaillent dans de grandes entreprises à vocation profondément commerciale.

Chez les recruteurs associatifs ou d’un secteur péri-associatif, la question se pose également mais avec une autre résonance.

> “ *Je dirige une filiale numérique d’un groupe médicosocial, groupe associatif, on n’a pas d’actionnaire, on travaille pour des personnes âgées et des personnes handicapées, avec des logiques économiques réelles, hein, on n’est pas, pas au pays des Bisounours, mais on a quand même… une vocation sociale extrêmement importante, donc c’est vrai que la dans ce poste je fais quand même un… C’est vrai que quelqu’un qui a une sensibilité sociale, qui est prêt à s’investir pour des sujets de ce type aura un plus. Mais dans mes précédents* jobs, *je bossais pour la presse magazine, une grande société, c’était un autre contexte.*” (M.E, Dirigeant TPE)

De fait, dans le secteur associatif ou péri-associatif, la pratique d’activités associatives est un indice de l’existence d’une sensibilité aux questions sociales, de valeurs compatibles

avec ce milieu. Au contraire, un jeune d'école de commerce, par exemple, pourra être *a priori* considéré comme plus sensible aux questions marchandes et de profit qu'aux notions chères aux associations, et celui-ci devra particulièrement défendre son CV. Cette vision de l'étudiant "classique" d'école de commerce est par exemple défendue par Thérèse, observant l'engagement associatif de ses anciens condisciples et les estimant moins attirés par le caritatif mais plus par les voyages ou par les activités dans lesquelles ils trouvent un profit personnel.

En plus des valeurs, il s'agit de s'adapter aux modes d'organisation des associations, qui se réclament d'une polyvalence demandée au salarié assez proche des discours des PME.

> " *On voit que c'est vraiment une reconversion, du coup là la partie loisirs autres et activités est déjà beaucoup plus importantes parce que… Une personne qui a fait une école de commerce est très très loin de… de la pratique qu'on peut avoir ici, même s'il a toutes les compétences concrètes pour pouvoir faire, pour pouvoir remplir la mission qu'on va demander, il va avoir du mal à s'adapter dans notre contexte de travail. Et du coup dans ce cas là s'il n'a pas d'expérience associative, s'il n'a pas fait un volontariat… c'est pas du tout quelqu'un qui va nous attirer !*" (Mme O, Manager, association)

Les discours autour de la notion de valeur ne sont cependant pas propres aux recruteurs associatifs, et ce thème a également été très présent dans les entretiens avec les recruteurs du secteur marchand.

Partie 2 : Les valeurs sociales sont-elles solubles dans l'entreprise ?

2.2.1. Bénévole et commerciale, une contradiction ? Le cas de Li Mei

Li Mei a obtenu en 2012 un Master 2 en Commerce et Affaires Internationales, et est en recherche d'emploi au moment de l'entretien. Elle a exercé depuis son diplôme trois postes de commerciale, deux en tant qu'acheteuse dans des agences d'objets publicitaires et un en tant que chef de produit dans la grande distribution. Ces trois expériences ont donc pris place dans des milieux réputés durs, fortement axés sur les marges et le profit.

> "*Ils m'ont dit : tu sais que quand on a déréférencé le fournisseur salade, elle a pleuré. Elle a pleuré ! Mais ils me disent t'en fais pas, on lui a donné des mouchoirs ! C'est quand même autre chose, hein, je dis, l'industrie, la grande distribution, quand on dit il faut y être pour comprendre, il faut y être pour comprendre !*" (Li Mei)

Li Mei a également connu plusieurs expériences de bénévolat dont les trois principales sont mentionnée sur son CV, dans une rubrique intitulée "Activités extra-professionnelles" : une expérience de bénévolat dans une école primaire anglaise (accompagnement d'enfants étrangers scolarisés en Angleterre), une expérience en tant que tutrice d'anglais dans son université, ainsi qu'une expérience plus ponctuelle de bénévolat de compétence où elle a contribué lors d'un marathon d'une journée à redéfinir la communication d'une association de parrainage. Elle évoque d'autres expériences ponctuelles ou de plus longue durée qui ne figurent pas sur son CV.

Le bénévolat est très important pour Li Mei, qui raconte comme de nombreux autres jeunes diplômés interrogés son besoin d'être utile à la société. Elle a découvert l'activité bénévole lors de son année d'étude à l'étranger, où elle s'est engagée en plus de l'école primaire dans une association de tricot dont les réalisations étaient à destination caritative (expérience qu'elle qualifie plutôt de "hobby" et d'activité où elle se "faisait plaisir" en premier lieu, quelle que soit la vocation caritative finale de l'association). Sa première motivation était de faire des rencontres dans ce milieu où elle arrivait sans connaître personne, et de vivre une expérience qui lui semble typique de la scolarité à l'anglo-saxonne.

Li Mei évoque au cours de l'entretien des remarques qui lui ont été adressées par certains recruteurs à la vue des activités bénévoles mentionnées sur son CV, et le besoin qu'elle a perçu de devoir justifier la cohérence entre ces activités et son profil de commerciale.

> " P*ourquoi le bénévolat, nanani, nananin, mais c'est pas en cohérence avec la fonction commerciale, pourquoi vous vous êtes orientée sur des études de commerciale, dite entre guillemets dures, même de négociateur... Parce que dans les achats il faut y aller, il n'y a pas de pitié, à côté vous faites du bénévolat, non, enfin, il faut… ils se disent que c'est bizarre, il faut le justifier, ça veut dire qu'elle pas les crocs, si elle est en face d'un négociateur plus important qu'elle on n'aura pas à nos produits, on n'aura pas les marges, on n'aura pas ci, on n'aura pas ça… il faut le justifier ! [...] Ca veut dire que pour eux une personne qui a ce profil dit commercial, requin, ne peut pas aider l'autre un peu. C'est un peu détonnant.*"
> (Li Mei)

Si l'activité de tricot, qui provoquait des remarques un peu similaires due à la perception de ce hobby comme une activité plutôt réservée aux personnes âgées, une activité lente de personne renfermée (cette image du tricot a d'ailleurs été évoquée à propos d'un autre candidat lors de l'entretien avec M. U.), a disparu de son CV, elle tient à y conserver ses activités bénévoles.

> "*Oui, parce que je sais le défendre, et notamment parfois avec qu'est-ce que dont vous êtes le plus fier, et justement parce que ça me parle. Et au delà des résultats, parce qu'ils disent quelle est là mission dont vous êtes le plus fier, quel est le meilleur projet que vous avez mené, tout ça. Et c'est vrai que je dis un de mes projets bénévolat parce que même si c'est pas ok chiffré et hop, c'est quand même un projet, c'est quand même de l'investissement personnel et… et ça me… enfin… je me dis que même si c'est un entretien il faut être soi, et ça du coup, je le mets.*"
> (Li Mei)

De fait, même si elle cite les "clichés" sur la fonction de commerciale qui explique ces remarques reçues, Li Mei ne perçoit pas pour sa part de contradiction entre l'altruisme qu'elle vit dans le bénévolat et ses postes en entreprise. Elle estime même que cet aspect de sa personnalité et les valeurs qui y sont attachées lui sont utiles au quotidien dans son poste

et lui permettent même d'être dans certaines situations plus efficace que d'autres commerciaux dont la recherche effrénée de marge les conduit à oublier la dimension à long terme.

> "*J'explique également que moi dans ma vision entre guillemets du poste d'acheteur ou de chef de produit je n'essaie pas d'écraser le fournisseur, jamais. Et c'est vrai que ça m'a parfois servi parce que [...]J'avais dis je te le dis clairement et en toute transparence, tu es mon seul fournisseur, si tu ne le fais pas je… je pourrais pas avoir mes promos catalogue, je veux pas que [Grande Distribution] il soit sans rien sur cette promo là, sachant que c'est le Printemps du Bio, que le Printemps du Bio c'est une fois dans l'année donc s'il n'y a pas le produit bio c'est fini, est-ce que tu ne peux pas le faire pour moi, sachant que moi je t'ai toujours bien traité, même si peut être que [Concurrent] ou [Concurrent], je le sais, je le sais, ils vont vouloir parce que c'est ça, est-ce que tu ne peux pas, parce que moi je t'ai toujours bien traité et j'ai toujours été honnête avec toi, tu ne peux pas le faire ? Et il me l'a fait ! [...]Il y a des profils comme ça alors oui ils vont tirer sur la marge, tout ça, c'est super, mais un jour on sait jamais, on peut vous lâcher parce qu'on en aura marre !*" (Li Mei)

Le cas de Li Mei nous a semblé emblématique de ces situations dans lesquelles les activités associatives, les valeurs et habitudes qui leur sont attachées, semblent dans l'esprit des recruteurs s'opposer à l'activité professionnelle. Son CV a donc été présenté aux différents recruteurs rencontrés dans le but de générer un moment de discussion sur la question des valeurs.

Dans l'ensemble, les recruteurs interrogés s'opposent à la vision défendue par la remarque faite à Li Mei, tout en admettant généralement qu'ils comprennent pourquoi d'autres recruteurs pourraient défendre cette idée (on retrouve ici le même mode de fonctionnement du discours qu'avec les actes discriminatoires, qui existent chez les autres uniquement). Ils s'insurgent contre l'idée que l'entreprise n'aurait "pas de valeurs", ou du moins pas d'autres valeurs que les valeurs financières.

"*C'est à dire que c'est quelqu'un qui considère qu'un commercial n'a pas de valeurs ! Et je ne vois pas pourquoi ! Après peut être qu'il avait vu que peut être pour elle ce serait compliqué d'être dans une entreprise qui justement n'a pas de valeurs et de vendre des choses qu'elle considère comme mauvaises à, je ne sais pas, des personnes âgées…*" (Mme P., RH, PME)

" *Si la personne prend un poste mais ne se retrouve pas dans les valeurs de la société, à un moment ou à un autre ça va… Les chemins vont s'écarter ! La personne sera moins investie, ou elle va finir par trouver autre chose, partir, c'est pas… Mais c'est vrai qu'en ce moment c'est pas forcément très simple, donc… Du bénévolat... Je pense qu'il y a pas mal d'associations qui ont des valeurs qui se retrouvent dans une entreprise. C'est pas parce qu'on fait du bénévolat qu'on est contre le système privé, le financier…*" (M. T., RH, PME)

M. T. reconnaît qu'un conflit est possible entre les valeurs de certains candidats et celles de certaines entreprises, mais il cite plus particulièrement des cas extrêmes comme la vente d'arme ou l'industrie du tabac. Ces deux cas ont été plusieurs fois cités par les recruteurs. Pour des entreprises plus classiques, M.T. comme plusieurs de ses homologues mettent en avant la proximité entre les valeurs des associations et celles des entreprises.
Seul élément négatif relevé, un recruteur a par ailleurs évoqué la possibilité au cours d'un recrutement d'être en quelque sorte "jaloux" de l'utilité trouvée par le jeune candidat dans ses activités et de développer un a priori négatif envers une personne qui dans un sens a mieux réussi que lui-même.

" *Là elle était face à quelqu'un qui a certainement eu un problème avec ce qu'elle a fait bénévolement parce qu'avoir fait tout ça plus ça, cette personne elle se sent pas capable, donc elle va lui dire bah c'est bon, vous êtes pas une vraie commerciale parce-que moi je sais, vous voyez ?*" (Mme I., RH, PME)

2.2.2. L'entreprise et ses valeurs ajoutées

La notion de valeur en sociologie

La notion de valeur est un concept sociologique fort qui a également des ramifications en psychologie, en anthropologie et dans les disciplines connexes, mais elle est actuellement de plus en plus au centre des discours gestionnaires et stratégiques. Ces deux conceptions des valeurs sont elles compatibles ?

Chez Durkheim comme chez Weber, cette notion est cruciale pour comprendre les actions et les évolutions, qu'il s'agisse de celles des individus ou celles d'une société. Les valeurs sont en effet des motivations de base qui sous-tendent les comportements et les décisions. Pour Durkheim notamment, les valeurs sont des idéaux partagés à dimension normative, un idéal commun qui agit comme force collective qui peut s'opposer aux désirs individuels. Les valeurs fondamentales peuvent alors caractériser une société, une culture ou une époque. Galland [2006[168]] retient également cette définition des valeurs comme ensemble des orientations profondes et croyances collectives d'une société. Il note cependant par la suite [2014[169]], en étudiant les valeurs des jeunes Européens, une tendance lourde à l'individuation des valeurs : si des tendances culturelles existent toujours, les individus tendent à vouloir choisir librement les valeurs auxquelles ils adhèrent.

Ainsi, pour Schwartz [2006[170]], les valeurs sont étudiées sous un angle plus individuel. L'auteur développe sa théorie des valeurs selon six principes : les valeurs sont 1) des croyances qui touchent aux affects, 2) associées à des objectifs désirables, 3) transcendant les situations spécifiques 4), qui servent de critère pour l'évaluation des actions car elles sont 5) hiérarchisées chez un individu et que 6) c'est cette hiérarchie qui guide l'action. Schwartz définit dix valeurs de base qui se retrouvent dans toutes les sociétés, avec des hiérarchisations différentes qui les caractérisent : autonomie, stimulation, hédonisme, réussite, pouvoir, sécurité, conformité, tradition, bienveillance, universalisme. Un individu peut avoir certaines valeurs qui donnent lieu à des motivations antagonistes, mais Schwartz note que ces motivations seront alors poursuivies à des moments différents, par des actions

---

[168] Galland, Olivier, et Lemel, Yannick, *Les jeunes européens et les valeurs, Présentation, Revue française de sociologie*, 2006, vol. 4, n°47

[169] Galland, Olivier, Les valeurs des jeunes Européens : un tableau d'ensemble, *Agora débats/jeunesses*, 2014, vol. 2, n° 67

[170] Schwartz, Shalom H., Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et application, *Revue française de sociologie*, 2006, vol. 4, n°47

différentes. Ces valeurs sous-tendent donc toute action et interaction sociale, que ce soit à l'intérieur du groupe où la hiérarchie en partie partagée des valeurs va permettre de fonctionner en tant que groupe, ou dans les interactions avec l'extérieur du groupe. La conception individualisée des valeurs ne s'oppose donc pas avec l'idée que celles-ci soient globalement partagées à l'intérieur d'un groupe donné, mais considère le groupe comme ayant une dimension moins large, peut-être plus élective.
Autre conséquence de la classification de Schwartz : faire perdre au terme de valeur sa connotation humaniste et morale, certaines des valeurs considérées ne pré-supposant pas forcément l'altruisme (qui pour Schwartz est au croisement de la bienveillance, qui conduit à être altruiste à l'intérieur du groupe, et de l'universalisme, tourné vers l'extérieur du groupe).

Avec le cas de Li Mei, on constate que les entreprises cherchent une adéquation entre les valeurs du candidat et le poste à pourvoir : cette adéquation est celle que déniait pour Li Mei la personne qui lui a fait la remarque en question. Mais c'est également l'adéquation du candidat à l'entreprise perçue comme groupe social ayant une culture propre qui est en jeu, et c'est plutôt autour de cette question que portent les réponses des recruteurs que nous avons recueillies autour du cas de Li Mei.

La rhétorique des valeurs en entreprise

Se développent en effet dans les entreprises des campagnes de communication sur les "valeurs" qui formeraient son "ADN" : ces valeurs consistent à s'appuyer sur des grandes notions comme l'engagement, la passion, le collectif, qui seraient unanimement partagées à tous les niveaux de l'entreprise et guideraient toutes ses actions. Il est alors attendu de chaque salarié (et par conséquent de chaque candidat, salarié potentiel) qu'il adhère à ces valeurs et s'en fasse le promoteur.

> "*Après les valeurs qu'est-ce que c'est, c'est des principes qui guident des entreprises ou des personnes, chaque personne peut avoir des valeurs fortes, plus ou moins philosophiques, l'équité, le respect, la justice, euh… Et ça peut, nous on a essayé en tout cas au niveau RH de définir, qu'est-ce que [Entreprise] en termes de valeurs, si après voilà on a des personnes qui ne correspondent pas aux valeurs que nous on a en tête, ça va être compliqué de l'intégrer aux actions collectives que*

nous on peut mener ! Après c'est pas des valeurs ultra originales, hein, mais y'a beaucoup plus…" (M. F., RH, PME du secteur des loisirs)

Avec cette idée des valeurs qui sous-tendent l'action, les décisions stratégiques comme l'action de chaque collaborateur, les recruteurs interrogés semblent proches d'une conception des valeurs au sens de Schwartz, avec certaines valeurs prédominantes dans le groupe social et permettant d'en assurer un fonctionnement harmonieux (n'oublions pas qu'entreprise peut se dire également société). Ce qui transparait dans ces discours, c'est une stratégie d'unification des différents acteurs qui composent l'entreprise en un corps social : n'oublions pas qu'entreprise se dit également société. Le terme d'ADN, fréquemment employé, tente même d'unifier l'entreprise en un être vivant dont chaque collaborateur serait sans doute une cellule, différenciée mais contribuant à un tout, guidé par le cerveau.

Pourtant, les termes employés pour parler des valeurs dites " *corporate* " nous semblent relever des modes d'action plus que des motivations. Elles sont généralement des concepts assez flous, volontairement larges. Définies le plus souvent par des comités composés de salariés et/ou de membres de la fonction ressources humaines, elles relèvent d'éléments extérieurs à l'ambition marchande, considérés comme socialement valorisables. L'entreprise reprend encore ici des éléments qui gravitent dans l'espace social auquel elle appartient, et qui apparaissent désirables. Les valeurs revendiquées participent de la création d'une culture d'entreprise supposée mener à l'identification du salarié à celle-ci, et par conséquent à plus d'engagement. Pour les définir, les services communication ou ressources humaines s'appuient généralement sur des univers extérieurs à l'entreprise : c'est ainsi qu'on voit intervenir dans les entreprises des sportifs, des astronautes, des joueurs de go… et des ONG [Linhart, 2015[171]]. Les sportifs sont considérés comme particulièrement susceptibles de porter des valeurs nécessaires au travail en équipe, dans un parallèle estimant qu'une équipe sportive doit travailler de façon collective pour atteindre un objectif. Par conséquent, les activités associatives liées à la pratique du sport sont particulièrement valorisées pour les valeurs qu'elles permettent de déceler chez le candidat. L'idée des activités comme indice des valeurs semble cohérente : si les valeurs sous-tendent l'action, alors l'action d'un individu est un bon proxy pour approcher ses

[171] Linhart, Danièle, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Érès, 2015

valeurs. Souchon [2015[172]] note par exemple une corrélation entre la valeur de stimulation définie par Schwartz et le fait de pratiquer une activité physique. Mais des équivalences aussi simples ne sont pas toujours possibles à établir. Pour les activités associatives, et notamment le bénévolat de Li Mei, ce sont des valeurs comme la bienveillance et l'universalisme qui sont considérées comme à l'œuvre par les recruteurs que nous citions ci-dessus. Il n'est pas certain qu'une étude démontrerait une telle corrélation : la stimulation, l'autonomie, pour ne citer qu'elles, pourraient tout aussi bien être associées à ces activités.

Ces valeurs sont cependant parfois mobilisées dans le recrutement, à partir de l'idée que le candidat qui a les mêmes valeurs que l'entreprise aura plus de facilité à s'intégrer à ses équipes et donc à travailler efficacement. D'une certaine façon, les valeurs participent alors de la valeur ajoutée du candidat, qui vient en plus de sa capacité à tenir le poste.

> "*Donc euh… après euh, moi je vois plus l'aspect voilà intégration dans une équipe, intégration dans une entreprise, voilà, chaque entreprise a ses valeurs qui peuvent être différentes, après si on sent que c'est trop différent et trop éloigné des valeurs proposées par l'entreprise… c'est compliqué.*" (M. F., RH, PME)

> "*D'un point de vue sportif par exemple, une personne qui a fait de la compétition, c'est plutôt positif, parce qu'il montre qu'il est… investi, qu'il va au bout, qu'il est plutôt… Battant, assez passionné, c'est vrai que dans notre métier c'est assez important la passion, c'est une de nos valeurs d'ailleurs ! On veut des gens passionnés par ce qu'ils font !*" (Mme Z., RH, PME)

La passion est une valeur qui se retrouve dans les discours de plusieurs recruteurs interrogés et dans la communication de leurs entreprises. Le lien avec les activités associatives est alors relativement direct, puisqu'elles représentent la passion du jeune diplômé, ce qui l'anime et le fait avancer. Cependant on voit bien ici une différence entre le concept de valeur et le terme tel qu'employé par les recruteurs : la passion, certes, mais une passion pour quoi ? Mme Z. évoque bien une personne passionnée par ce qu'elle fait, et la

[172] Souchon, Nicolas, *et al.*, Étude exploratoire des relations entre valeurs humaines et activité physique, *Staps*, 2015, vol.1, n°107

passion doit avoir un objet pour motiver l'action. Il en va de même pour l'engagement, notion que nous développerons par la suite[173] : qu'est-ce qu'un engagement sans cause ?
Le terme de valeurs n'est pourtant pas anodin, et nous semble assez volontairement emprunté au champ associatif et au champ politique, avec une connotation directement humaniste : avec ces valeurs, l'entreprise sort d'elle-même, elle s'inscrit dans la société. Si les valeurs plus directement sociales et altruistes ne sont pas les plus citées par les acteurs, les valeurs défendues ne sont cependant pas en opposition. Il s'agit en partie d'effacer l'idée d'une entreprise ne se préoccupant que de la valeur (la valeur ajoutée qu'elle produit) au détriment des valeurs. Ces sujets nous semblent donc directement en lien avec les politiques de RSE : elles relèvent du même fonctionnement, où l'entreprise capitalise emprunte à l'extérieur ce qui lui permet de se justifier en se présentant comme n'étant pas seulement attachée au profit. Comme les politiques de RSE, elles inspirent par conséquent des doutes (notamment aux managers, les RH étant plus souvent engagés dans la définition et la communication de ces politiques) quant à leur capacité à dépasser le simple discours justificatif, par exemple pour faire oublier aux salariés des conditions de travail difficile ou des salaires peu avantageux. Elles sont également perçues comme des outils de contrôle et une nouvelle façon de justifier le fait que les salariés d'une entreprise répondent tous à un même modèle.

> "Enquêteur : Il y a des notions sur les valeurs de l'entreprise ?
> *(Se lève pour décrocher du mur un support de communication sur les valeurs) Ahah ! A fond ! A fond ! Et beaucoup trop, même ! C'est te dire ! Donc oui y'a beaucoup de discours… C'est une boîte où les avantages sociaux sont pas énormes, où on te paye pas des milles et des cents… donc pour essayer de mettre un peu de liant avec les gens, on fait… on fait beaucoup de discours sur les valeurs de l'entreprise, voilà. [...] Moi je trouve pas ça toujours très pertinent mais… Mais oui, c'est drôle hein ? La passion c'est le tango [faisant référence à l'image choisie pour illustrer la valeur "passion"] !* " (M. L., Manager, PME)

> "Enquêteur : De fait il y a beaucoup de discours aujourd'hui sur les valeurs des entreprises, le mécénat d'entreprise, le bénévolat de compétences…

[173] Voir la question de l'engagement au chapitre 4.

(Imite la flûte en regardant l'enregistreur) Tout à fait ! Tout à fait ! Tout à fait ! Tout à fait…

Enquêteur : De la flûte ?

Voilà, de la flûte… y'a beaucoup d'image, y'a beaucoup de… y'a beaucoup de formatage là dessus aussi, on veut pas des gens différents, on veut qu'une seule tête, on veut des moutons, dans l'entreprise on veut des moutons, on veut pas de choses qui créent des déviations par rapport au standard, donc les trucs qui ne sont pas raccord, qui ne sont pas logiques et qui ne sont pas dans cette lignée de… d'avoir ok, bah le commercial il est là pour aller chercher des clients, s'il se sent d'aller donner de son temps gratuitement, comment il va aller me chercher des clients." (Mme D., RH, GE)

A travers ces politiques de RSE et la question des valeurs, les entreprises cherchent donc à se rapprocher, du moins dans le discours, du domaine associatif et du domaine sportif : cet "import" dans l'entreprise est supposé lui être favorable en termes d'image et avoir des répercussions en interne et en externe. Le domaine associatif est particulièrement utile à ces problématiques d'image puisque, d'après une enquête Harris Interactive [174], les associations sont considérées comme les mieux placées pour véhiculer des valeurs positives pour la société (79% d'opinion positive, alors que les entreprises n'en récoltent que 54%). C'est donc bien par un rapprochement entre entreprises et associations que doit passer la nouvelle "justification" en date.

[174] Lévy, Jean Daniel, et Lancrey-Laval, Gaspard, *Les Français, les valeurs et le bien commun*, Paris, Institut Montaigne, 2011

Partie 3 : L'entreprise et la société civile : proximité et compensation

2.3.1. Les partenariats entreprise et association, une déclinaison de la question des parties prenantes

Que les politiques de RSE soient uniquement conçues à des fins de communication et de contrôle managérial ou non, force est de constater qu'un rapprochement réel s'opère entre les entreprises et les associations. Les associations sont en effet dans le cadre des politiques de RSE une partie prenante particulièrement importante : représentatives des intérêts des consommateurs et plus largement de la société, on peut les voir négativement comme capables de lobbying et plus largement disposant d'un certain "pouvoir de nuisance", ou positivement comme étant une opportunité pour les entreprises de contribuer à la réalisation du bien commun sans avoir à modifier leur fonctionnement interne.

Ce rapprochement est d'une part celui de la forme associative qui se développe dans les entreprises : réseaux internes et communautés ne sont pas seulement des lieux de travail mais des lieux d'échanges sur tous types de sujets, dont des sujets de loisir [Sue, 2016[175]]. Certaines grandes entreprises se dotent d'associations internes réservées aux salariés, qui peuvent alors pratiquer des activités dépendant du hors travail avec leurs collègues de travail, souvent aidés financièrement par leur entreprise.

Un autre rapprochement se fait entre les entreprises et des associations qui leurs sont extérieures. Plusieurs grandes entreprises ont mis en place des Fondations, branches indépendantes (et relevant du secteur de l'ESS) qui disposent de sommes à engager dans des événements au profit d'association, du parrainage direct, des journées de collaboration où tous les salariés se mobilisent pour la même cause, l'action pouvant également être utilisée afin de créer du lien entre les équipes[176]… Les petites entreprises ne sont pas en reste, d'autant plus car le lien avec des associations locales est considéré comme un lien avec le territoire d'implantation de l'entreprise, toujours selon la logique des parties prenantes et avec l'apport économique évident d'un développement de ce territoire aux

[175] Sue, Roger, *La Contresociété*, Paris, Editions Les Liens qui Libèrent, 2016

[176] Voir à ce sujet les sites web des fondations de grandes entreprises, par exemple : https://www.fondation-sncf.org/fr/associations-a-vos-projets-2/

affaires de l'entreprise. Alors que les financements publics aux associations tendent à décroître et que l'Etat se désengage de certaines de ses missions qui se reportent alors sur les associations, les entreprises entrent dans le jeu pour se positionner comme un soutien notable du secteur associatif.

Parmi les recruteurs et les jeunes diplômés rencontrés, plusieurs mentionnent (généralement dans des grandes entreprises, cependant) le travail effectué par les entreprises qui les emploie en lien avec des associations. Au delà des partenariats financiers, on relève la possibilité pour les cadres de participer à l'action Nos Quartiers ont des Talents, ainsi que plusieurs actions de mécénat de compétences.
Cette notion de mécénat de compétences est particulièrement intéressante pour nous. D'après une étude de l'Admical, 46% des entreprises de plus de 200 salariés sont engagées dans de telles politiques, dans lesquelles la prise en charge de la question sociale par les entreprises se mélange à la création d'espaces de convivialité pour les salariés [Bory, 2006[177]]. Ces politiques sont des dérivés du bénévolat de compétences, dans lequel une personne propose à une association non seulement du temps mais également des compétences spécifiques correspondant à son besoin. Ces rapprochements entre une association ayant besoin d'un bénévole particulier et une personne capable de remplir la mission se font généralement par le biais d'associations comme Passerelles et Compétences. Certaines entreprises se sont engagées dans des actions de bénévolat de compétences, en proposant à leurs salariés de s'engager auprès d'associations sur des missions proches de leurs missions professionnelles. On parle de mécénat de compétences lorsque l'organisation ne propose pas simplement à ses salariés de s'engager sur leur temps libre mais libère spécifiquement du temps pour que ceux-ci puissent s'impliquer dans une association, sur des missions cohérentes avec leurs missions professionnelles. Dans certaines grandes entreprises, par exemple chez Orange où il est orchestré par la Fondation Orange mais également pour certains salariés de la SNCF ou de la BNP, ce mécénat est notamment intégré à une politique d'accompagnement à la retraite, dans laquelle le salarié senior passe progressivement de plus en plus de temps dans l'association pour finir par ne plus avoir du tout de temps de travail dans l'entreprise. Dans d'autres organisations, c'est une forme de "pause" qui est proposé au salarié, soit à raison d'un temps régulier dans la

[177] Bory, Anne, *De la générosité en entreprise : Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux États-Unis*, Thèse de doctorat, Université Paris 1, 2008

semaine (souvent une demi-journée), soit pour une période suivie de quelques années. Le Big Five pour lequel a travaillé M. U. pendant plusieurs années proposait par exemple à ses salariés d'exercer leur métier de consultant pour des ONG, sans que leurs services ne soient facturés à ladite ONG, et moyennant une baisse de salaire pour les salariés concernés.

> "*En fait dans tous les pays [Big Five] a une fondation, qui fait des projets, que [Big Five] fait pour des clients qui payent cher pour ça, et la fondation le fait gratuitement pour un certain nombre d'ONG, dans chaque pays. Donc [Big Five] France par exemple, j'ai un peu sponsorisé, j'ai une amie qui travaillait chez [ONG], et donc on avait sponsorisé un projet, on avait fourni deux consultants à plein temps pendant un an, c'est quand même un budget, donc si on l'avait vendu je crois que ça valait 300 000 euros en termes de vente, si on avait vendu les mecs à un client je crois que ça coûtait 300 000 euros, et là c'était gratuit pour le client, évidemment pour [Big Five] c'était pas le coût, le coût c'était le salaire, plus moi je crois que c'était deux jours par mois pour assurer que tout allait bien…*"
> (M. U., Manager, GE)

Ce qui sous-tend ces politiques c'est bien déjà l'idée que la compétence professionnelle est directement transférable aux missions dans une association. Il serait tentant de considérer que la réciproque est évidente, et que les politiques de mécénat de compétence pourraient naturellement amener les cadres d'entreprise à considérer que la compétence associative est une compétence professionnelle comme les autres. Il est cependant difficile d'évaluer la part exacte de cet argument dans l'évolution actuelle des perceptions que les cadres ont des missions en association : nous reviendrons plus largement sur la question de la proximité entre le monde professionnel et le monde associatif. A noter que, dans les cas où le mécénat de compétences fait office de pré-retraite, l'engagement associatif est alors souvent associé à un éloignement du salarié de l'entreprise, image qui peut se répercuter sur le candidat fortement engagé.

2.3.2. Les activités associatives : la possibilité d'une compensation ?

Un élément est cependant plus directement déductible des entretiens réalisés et tient à la question de la compensation par l'extérieur de ce que l'entreprise ne peut fournir. C'est cette idée qui est derrière les politiques de mécénat et de partenariat avec les associations : si l'entreprise ne peut pas en elle-même apporter une utilité sociale, contribuer au développement durable ou à la lutte contre les inégalités, alors elle s'allie avec des associations qui pourront apporter ces éléments.

Il en va de même au niveau individuel du salarié : les politiques de bien être, notamment, qui visent à contrer les effets stressant des changements organisationnels et des organisations paradoxantes [Dejours et Bègue, 2009[178], Gaulejac, 2011[179]][180], passent souvent par des éléments qui sont externes à l'organisation du travail (salles de sport dans les entreprises, par exemple) et parfois externes à l'entreprise, en permettant au salarié de réaliser son envie d'être utile par une activité qui n'a rien à voir avec son activité de travail. Pour les entreprises qui n'ont pas de politiques de ce type, il devient alors important de vérifier au moment de l'embauche que le candidat aura la possibilité de trouver ce ressourcement dans ses activités extérieures[181]. Les activités associatives jouent alors un rôle de compensation, lorsque que le jeune diplômé est en emploi, en grande partie semblable au rôle que nous avions détaillé pour les jeunes diplômés en recherche d'emploi : elles permettent de sortir d'un quotidien considéré comme pesant, de couper avec l'activité stressante quotidienne, mais également de se reconnaître un rôle social et une utilité. On retrouve ici l'idée de Friedman [1964[182]] selon laquelle "*Les besoins d'intérêt, de signification, de participation, d'achèvement que ne satisfont pas les tâches rationalisées [...] influencent les activités qu'ils recherchent durant leur "temps libre*"."

---

[178] Dejours, Christophe et Bègue, Florance, Suicide et travail, que faire ?, Paris, Seuil, 2009

[179] De Gaulejac, Vincent, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil, 2011

[180] Notons d'ailleurs que, lors d'une discussion informelle, un salarié de la Fondation d'une entreprise de télécommunication ayant connu une vague de suicides très médiatisée a expliqué que ladite Fondation (créée à la fin des années 80) avait pris une importance nouvelle et notamment mis en place le mécénat de compétences "*après la période malheureuse*".

[181] Notons à ce sujet que les recruteurs anglo-saxons interrogés par Rubin *et al.* parlent généralement de personnalités "*well rounded*", ce qui peut se traduire par accompli mais également par "équilibrées". Rubin *et al.*, Using extracurricular activity as an indicator of interpersonal skill : prudent evaluation or recruiting malpractice ?, *Human Resource Management*, 2002, vol. 41/4

[182] Friedman, Georges, *Le travail en miettes, Spécialisation et loisirs*, Bruxelles, Editions de l'université de Bruxelles, 2012 pour la présente édition, [Paris, Gallimard, 1964, pour la Nouvelle édition revue et augmentée]

L'auteur note déjà dans les années soixante l'apparition dans les entreprises de "clubs" et "sociétés" destinées à encadrer ce temps libre. Rougier [2016[183]] constate d'ailleurs le rôle de l'engagement associatif comme compensation de l'insatisfaction professionnelle chez certains des ouvriers qu'il étudie.

Si Friedman faisait alors référence aux tâches rationalisées des travailleurs à la chaîne, il nous semble actuellement possible de considérer que le travail des jeunes cadres répond à la même logique. La première raison est celle de "l'emploi en miettes" que nous avons évoqué au premier chapitre, qui empêche de donner du sens à son parcours. Mais le travail quotidien tend lui aussi à perdre sa signification pour les cadres : faire appliquer des décisions dont on ne comprend pas la finalité, réaliser des tâches répétitives de *reporting*, être embauché alors qu'on a obtenu un diplôme de Bac +5 sur un poste qui nécessite une qualification et une compétence bien moindre[184], ou décorrélé des études suivies (cette non-corrélation entre poste et études est présente pour 55% des diplômés Bac +3 et plus[185] d'après l'enquête Génération 2010)... Les raisons de ne pas trouver dans son emploi d'intérêt et de signification ne manquent pas.

> "*On est tout le temps assis sur des chaises, devant nos bureaux, on est avec nos téléphones et des écrans. […] Oui, juste le fait de s'aérer le cerveau, parce qu'ils savent que ce qu'on fait c'est monotone, ça peut être répétitif, et les gens risquent de péter un câble. Donc ça c'est une échappatoire, ça permet d'aller se défouler, et comme ça au taf on est calme, on est tranquille… […] Mais juste pour eux ça crée un équilibre.*" (Adel, Ecole de commerce)

> "*C'est juste que j'ai l'impre...enfin je n'ai pas l'impression, c'est juste que j'en suis convaincue, que mon travail, euh, fin… il me convient et tout, c'est...mais j'ai besoin de faire quelque chose d'utile, et je n'ai pas l'impression d'être utile à la société en faisant du contrôle de gestion pour ma boîte. Donc on est obligé de compenser en faisant des… des choses pour lesquelles on… des choses qui ont du*

[183] Rougier, Cyrille, Le sport à côté. Les logiques sociales de la permanence d'un investissement associatif en milieu populaire, *Sciences sociales et sport*, 2016, vol.1, n°9

[184] L'un des recruteurs interrogés au cours de notre enquête évoquait ses recrutements (pas si rares) de jeunes diplômés de Bac +5 universitaires, notamment en histoire de l'art ou dans d'autres disciplines ayant une réputation semblable, pour des postes de vendeur en prêt à porter.

[185] Les résultats communiqués de l'enquête Génération ne permettent pas d'isoler les Bac +5 sur ce sujet.

sens et qui servent à d'autre, et y'a que l'humanitaire pour ça, je vais pas trouver ça dans mon travail." (Thérèse, Ecole de commerce)

Thérèse explique par ailleurs qu'elle trouve dans ses activités extraprofessionnelles, en plus de cette utilité sociale, l'occasion d'apprendre des choses nouvelles, ce dont son emploi lui semble totalement dépourvu.

Cette compensation par le hors travail est l'objet d'une attention par les recruteurs, majoritairement du point de vue bien-être/lutte contre le stress. Les débats actuels sur la "déconnexion"[186], liés à l'usage des technologies numériques en entreprise et à leurs conséquences sur les horaires de travail, notamment, contribuent à l'émergence de la recherche de candidats capables de "couper" entre travail et hors travail, de se ménager des temps de pause dans leur vie personnelle et ce pour éviter des phénomènes de stress intense tel que le *burn-out*.

"*Pitié, surtout pas, surtout pas ! Et moi les gens qui savent couper, qui savent être très bon dans leur boulot et qui savent complètement couper, je trouve ça mieux, je trouve ça mieux que les gens qui vivent leur boulot 24/24, ça ça m'inquiète ! Si en entretien j'ai quelqu'un qui me dit non mais moi mon boulot j'y pense tout le temps…*" (M. L., Manager, PME)

"*En fait on cherche quand même des gens équilibrés. Dans le monde d'aujourd'hui, et ça c'est un mot important, c'est que le boulot on demande… que ce soit des postes débutant, non cadre, ou des postes cadres, ou peu importe, pour ceux qui ont un peu de temps quand même pour eux, si on sent qu'ils ont des passe-temps, des pratiques qui vont leur permettre de décompresser, de s'épanouir… surtout un jeune diplômé il a peut-être une vie de famille qui est pas encore trop là, donc s'il a des projets personnels, des activités extraprofessionnelles dont on sent que ça va*

[186] Voir par exemple à ce sujet l'accord de branche du Syntec du 1er avril 2014 qui instaure un "droit à la déconnexion" (insistant sur ce point mais sans aller plus loin que les mesures déjà existantes dans le droit du travail) ou l'arrêt de certaines fonctionnalités des serveurs de Réunica pour faire en sorte que les salariés ne puissent plus consulter leurs mails le weekend.
(http://www.miroirsocial.com/actualite/9702/reunica-met-en-pratique-la-deconnexion-automatique-le-soir-et-le-weekend)

participer à l'équilibre de la personne… C'est parfait. Donc si y'en a pas, moi je vais poser la question." (M. Q., RH, GE Parapublique)

La responsabilité de la gestion du stress est ainsi reportée sur les personnes, partant du principe que le travail est intrinsèquement lourd et stressant : le stress professionnel est emblématique du travail tel qu'il se vit aujourd'hui dans toutes ses dimensions d'incertitude (liée aux changements organisationnels et aux pratiques de flexibilité notamment) [De Zanet et Vandeberghe, 2005][187]. Le recruteur doit donc vérifier que le candidat est capable de gérer une telle situation.

"*On est attentifs à leur, voilà, à questionner sur la capacité que ces personnes-là vont avoir à gérer des déplacements, gérer aussi des journées parfois très longues parce qu'on a sept ou huit heures d'animation et avant et après il faut venir préparer… Enfin en amont il faut venir plus tôt, préparer, et puis après il faut ranger et repartir, donc c'est des journées de plus de douze heures, hein, normalement, donc c'est, c'est important de se dire comment, qu'est-ce qu'elles mettent en place pour qu'on soit sûrs que dans six mois elles soient pas parties en* burn out*, quoi !*" (Mme F., RH, Grande Association)

Que la question du stress trouve des réponses en interne ou en externe à l'entreprise, reste qu'elle trouve des réponses majoritairement dans le hors travail. Un mécanisme de même nature est à considérer pour ce qui concerne le besoin d'utilité sociale : soit les entreprises sont à même de proposer un "hors travail" où celui-ci pourra se réaliser, notamment par le bénévolat de compétences ou des journées d'engagement bénévole collectif, soit il faut vérifier que le candidat est en mesure de trouver cet équilibre par ailleurs.

Mme Do. explique que lorsqu'elle recrutait (pour des postes de consultant en organisation) elle regardait particulièrement les candidats qui avaient été engagés dans des activités au sein d'associations pendant leurs études et notamment ceux s'étant engagés sur le long terme dans des ONG.

[187] *Op. Cit.*

"*Ca permet d'éviter la crise de sens. On sait que dans deux ans ils ne vont pas nous claquer dans les doigts en disant je veux trouver du sens et aller travailler dans des associations, ils ont déjà donné.*" (Mme Do., ex-RH, PME secteur du Conseil)

2.3.3. Une limite : la question de la disponibilité

Il est cependant important de noter que, à la fois par rapport à la question de la compensation et à celle de la valeur engagement, les activités associatives peuvent avoir un impact négatif sur les candidatures. En effet, certains recruteurs craignent que le temps passé dans ces activités ne le soient au détriment du temps passé au travail, et que le futur salarié ne soit, par engagement extérieur, pas assez engagé dans l'entreprise.
C'est une question de temps mais aussi d'engagement mental, puisqu'on pourra considérer que le travail représente un élément moins central pour un salarié dont la vie extérieure à celui-ci est très intense.

" *Bah ils s'inquiètent pas forcément du temps qu'on va y passer mais comment on pourrait psychologiquement si on a moins de temps à pouvoir passer pour des choses qui sont plus agréables à faire. Typiquement si on a beaucoup de travail et qu'on peut plus faire notre vie à côté, comment on pourrait encaisser ça.*" (Pierre, Master Ingénieur Universitaire)

"*Ou si la passion est telle que du coup elle peut pas voyager. Euh parce qu'elle a des cours de théâtre, ou elle joue au théâtre tous les soirs, ça va pas être possible parce qu'on a les déplacements et que… On n'oblige pas les gens à partir mais ça fait partie du contrat, il faut qu'on puisse de façon assez régulière ou irrégulière mais assez fort pouvoir voyager dans les filiales… Donc on essaie de s'améliorer pour que ça soit pas du jour au lendemain mais il nous faut cette flexibilité donc si la passion, le* hobby*, demande beaucoup de temps, ce qui pourrait impacter l'organisation du travail, ou diminue la flexibilité des gens, là du coup ça pourrait être euh… Ça pourrait être un facteur négatif.*" (M. U., Manager, GE)

Dans le commentaire de M. U., on lit la demande qui reste faite aux salariés dans de nombreuses organisations, celle d'une flexibilité temporelle. Le temps de travail, pour les cadres, ne s'arrête pas à heure fixe le soir, mais peut également dépasser du forfait jour : envoyé en mission, en déplacement, il est essentiel que le cadre comprenne qu'il ne sera

pas forcément libre les soirs et les week-ends, pourtant a priori hors temps de travail. Le manque de flexibilité est un facteur négatif puisque cette mobilité des horaires et des personnes n'est pas une obligation *per se*, comme le souligne M.U., mais fait partie d'un contrat plus ou moins tacite qui, d'une certaine façon, différencie le bon salarié du salarié qui fait le minimum.

De façon peut-être surprenante, cet accent sur la flexibilité et le temps disponible pour la mission est également celui des recruteurs associatifs. Plusieurs d'entre eux font état d'expériences malheureuses avec des salariés, engagés par ailleurs dans le bureau d'une autre association, par exemple. Or le travail en association comporte lui aussi une forte dimension de flexibilité, avec notamment des événements les soirs et les week-ends, sur des horaires où les bénévoles sont disponibles, par exemple. Ainsi Mme N. et M. M. estiment tous deux que dans leur travail quotidien ils font une partie de bénévolat, en acceptant de travailler en dehors des horaires prévus.

Dans les deux cas, il convient donc *a minima* de s'assurer au cours de l'entretien que le poste qu'il occupe sera bien la priorité du salarié en cas de conflit d'agenda pour le futur salarié. La méfiance envers les activités associatives est donc parfois de mise, et la compensation a ses limites.

Conclusion : Une cohérence des activités associatives avec les valeurs affichées de l'entreprise, mais aussi avec ses besoins

Ces différents éléments sont un premier volet de la prise en compte des activités associatives au cours du recrutement. Les politiques de RSE ont des effets à la fois sur l'attention portée aux activités associatives et sur la prise en compte de celles-ci comme une véritable expérience. Considérées comme le lieu de l'équilibre pour le candidat, ces activités sont regardées et éventuellement valorisées pour leur simple présence sur le CV. Par ailleurs, l'entrée des associations dans les entreprises et la porosité croissante entre les deux mondes est de nature à diminuer l'opposition perçue entre leurs fonctionnements, soit de favoriser la perception de la transférabilité de la compétence.

A ce stade, il est difficile de négliger l'hypothèse selon laquelle les discours tenus par des responsables d'entreprise sur la prise en compte des activités associatives des jeunes diplômés pourraient simplement relever des mêmes discours de responsabilité sociétale. En effet, il pourrait tout simplement s'agir, pour les personnes communiquant au nom des entreprises dans la presse spécialisée, de prouver par ce fait que les attentes des entreprises envers les jeunes diplômés ne sont pas irréalistes (puisqu'on prend effectivement en compte leurs acquis), mais également que leur personnalité et leur identité sont reconnues. Si la question de la prise en compte de l'individu pour lui-même rassemble jeunes diplômés et recruteurs, nombreux dans les deux populations sont ceux qui expriment des doutes quand au discours sur les valeurs.

Cependant, cette première approche de la question permet de mettre à jour un premier volet de l'évolution des entreprises. Dans le chapitre suivant, nous verrons comment les besoins des entreprises et leur organisation, elle-même empreinte d'associativité, peuvent cependant pousser à prendre en compte les activités associatives mais cette fois sous l'angle de la compétence et en lien avec le poste à pourvoir.

Chapitre 3 : Les activités associatives comme indice de compétence : vocabulaires et réalités

> ***"Même lorsqu'on parvient à se faire une idée assez précise des connaissances qu'un candidat semble maîtriser, de son aptitude à parler une langue ou à manier un outil, même en étant convaincu de la solidité d'une expérience acquise dans une entreprise renommée, demeurent toute une série de doutes bien difficiles à dissiper. Ce candidat sera-t-il disponible lorsqu'un client exigera d'obtenir sa commande sur-le-champ ? Résistera-t-il au stress ambiant ? Cette candidate s'entendra-t-elle avec ses collègues, sachant qu'elle est beaucoup plus jeune qu'eux ? Telle autre aura-t-elle suffisamment de poigne pour manager une équipe difficile ?" [Marchal, 2015[188]]***

Au cours du premier chapitre, nous avons esquissé l'idée que certains recruteurs déclarent reconnaître dans les activités associatives la marque de véritables compétences professionnelles et que d'autres affirment qu'elles sont le marqueur de la personnalité du candidat, parfois en insistant sur le fait que cette personnalité peut être, sur certains postes, aussi importante que les compétences. L'objectif de ce chapitre est alors d'analyser si les réalités recouvertes par les différents termes utilisés (personnalité, savoir-être et compétence, notamment) sont si différentes.

Si cette question de la personnalité n'est pas neuve dans les processus de recrutement, elle prend en effet une ampleur nouvelle notamment pour les postes de cadre. Alors que l'équipe est devenue le mode standard du travail [Cascio, 1995[189]], et que les personnes avec lesquelles un salarié travaille au quotidien peuvent être issues de différents services voire différentes organisations, la capacité d'une personne à se faire apprécier de ses collègues et partenaires serait devenue cruciale pour le bon fonctionnement d'un service. Mais, loin de répondre à un idéal de prise en compte de l'individu dans toutes ses dimensions, la personnalité est mise avant tout au bénéfice de l'entreprise. Si le terme

[188] Marchal, Emmanuelle, *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Editions EHESS, 2015

[189] Cascio, W.F., Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work, *American Psychologist*, 1995

personnalité subsiste, sa prise en compte se fait souvent de la façon la moins personnelle qui soit.

Dans ce cadre, où l'identité des salariés peut sembler subordonnée au travail et aux objectifs de l'entreprise, il est important d'interroger ce terme de personnalité. Il nous semble en effet que c'est bien de compétence dont parlent les recruteurs lorsqu'ils évoquent la personnalité ou encore le "savoir-être". Une analyse théorique nous permettra de le démontrer, en proposant une définition de la compétence, qui ne s'oppose pas aux usages vernaculaires qui en sont fait mais les recadre.

Une fois réconciliées les deux notions de compétence et personnalité (Partie 1), nous chercherons à montrer en quoi les traits que les recruteurs déclarent chercher chez le candidat par le biais des activités associatives correspondent non seulement aux acquis que la littérature reconnaît aux activités associatives mais également à des besoins croissants des entreprises (Partie 2). La compétence liée aux activités associatives peut-elle pour autant être considérée comme transférable sans restriction ? Quelles réticences les recruteurs expriment-ils par rapport au cadre associatif ? Le lien entre travail et hors travail est-il si évident que les activités associatives aient leur place dans l'expérience professionnelle ?

Partie 1 : Personnalité, savoir-être, compétences ou compétence ?

3.1.1. La personnalité dans le recrutement des cadres

La question de la personnalité du candidat à un poste cadre n'est pas neuve, l'ouvrage *La sélection des cadres* [Provost, 1949[190]] l'évoque déjà en détail. Dans son introduction, Provost explique qu'en plus des compétences techniques, un cadre doit avoir une réelle "*qualité humaine*" "*faite de compréhension et de désir d'aider autrui, de sens social*", qui est la "*marque authentique d'un chef*", ou au moins un "*terrain favorable*" à ces qualités. La personnalité est alors plus que le comportement d'un individu dans la sphère intime puisque "*la totalité de notre être, de notre moi, et sa définition dépasse largement celles que l'on peut réserver au tempérament ou au caractère* ". C'est cette idée de la "totalité de l'être" qui doit être reliée à la notion d'identité, dont l'articulation avec celle de personnalité sera discutée.

La place de la personnalité dans le recrutement a été fréquemment critiquée : Marchal et Bureau [2005[191]] citent des critiques remontant au milieu du 20e siècle [Kracauer, 1930 ; Mills, 1951] qui insistent sur la subjectivité de son appréciation. Les auteurs cités évoquent la possibilité de rendre cette donnée objective par des instruments de mesure comme les tests de personnalité. Marchal note encore récemment [2015[192]] la montée de l'importance de la prise en compte de ces notions dans les recrutements de tout type d'entreprise, ajoutant que la prise en compte de ce critère augmente avec les catégories socioprofessionnelles, le terme de personnalité (ou de "compétence relationnelle") intervenant plus souvent dans la sélection des cadres que celle des autres catégories [Dubernet, 1995[193], Laberon et Vonthron, 2008[194]].

---

[190] Provost, Charles, *La sélection des cadres*, Paris, PUF, 1949

[191] Bureau, Marie Christine, et Marchal, Emmanuelle, *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Villeneuve d'Acsq, Septentrion, 2005

[192] *Op. Cit.*

[193] Dubernet, Anne-Chantal, *L'embauche Approche sociologique des pratiques de recrutement dans le secteur privé*, Thèse de Doctorat, Université de Nantes, 1995

[194] Laberon, Sonia, et Vonthron, Anne-Marie, "Les profils recherchés et rejetés par les recruteurs professionnels en France", *Psychologie Sociale*, 2008, vol. 14/3

Or les jeunes de niveau Bac +5, qui sont au cœur de notre travail, s'ils encadrent rarement d'entrée de jeu, sont destinés à occuper des postes de cadre ou des postes assimilés : avant d'être managers, ils occupent des postes d'expert, d'organisateurs [Dujarier, 2014[195]] ou de consultant. Il est difficile de définir une série de missions qui pourraient définir les postes de cadre, puisqu'il s'agit avant tout d'un statut ouvrant un certain nombre de droits au salarié et de possibilités pour l'entreprise, cependant ces postes semblent avoir des points communs notamment en termes de posture attendue de la part du salarié. Nous verrons plus loin que les différentes positions qui occupent nos enquêtés, et peut être la plupart des positions de l'entreprise, s'exercent dans des conditions qui favorisent l'idée que l'efficacité ne peut être seulement technique.

L'humain dans le travail ou l'humain pour le travail

> "*Après c'est un tout hein, c'est vraiment une combinaison technique et humaine, surtout sur notre métier, la personnalité c'est quand même… pas du 50/50, mais…*" (Mme Z., RH, PME)

Cette idée que la personnalité de chacun a sa place dans le recrutement et dans l'entreprise, qu'elle fait partie intégrante du profil d'un salarié et donc d'un candidat, semble également bien ancrée chez les jeunes diplômés et chez les recruteurs. Ils se réclament de l'importance de prendre en compte l'être humain en plus des compétences, parfois au-delà des compétences. La personnalité ferait donc ici partie du capital humain, défini par Riboud [1975, cité par Halba, 2006[196]] comme "ensemble d'aptitudes, de connaissances et de qualifications possédées par chaque individu", certaines étant acquises à la naissance, certaines acquises tout au long de la vie.

Du côté des recruteurs, un des points essentiels qui justifie de scruter la personnalité des candidats est de pouvoir intégrer le nouvel embauché à l'équipe : équipe quasi "nucléaire" définie comme le petit groupe de personnes avec lesquelles il travaillera au quotidien dans un service, mais également plus largement à l'entreprise définie comme une vaste équipe

[195] Dujarier, Marie-Anne, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015
[196] *Op. Cit.*

travaillant pour un but commun. Pour cela, il faut s'assurer que celui-ci soit une personne avec qui il sera aisé de discuter et de créer des liens. Cette question de la personnalité devient alors particulièrement importante pour les postes de consultants, dans la mesure où ceux-ci, naviguant de mission en mission, sont dans une situation de recrutement permanent, sélection et intégration : la personnalité du consultant doit être en mesure de convaincre tous ses futurs clients et collègues. Mais les cadres embauchés "en interne" devront également, on le verra, s'intégrer régulièrement à de nouveaux groupes projet.

Les résultats de l'enquête quantitative sont relativement formels sur ce point : pour près de 95% des recruteurs interrogés, "Cela vaut le coup de former un candidat qui a moins d'expérience mais saura bien s'intégrer à l'équipe", et ils sont 35,8% à être "tout à fait d'accord" avec cette affirmation. La compétence technique serait presque moins importante que cet aspect d'intégration, car elle peut être corrigée par la formation postérieure au recrutement. On note au travers des entretiens que cela semble particulièrement vrai dans le cas de CDI (ou de CDD utilisés comme "période de pré-embauche") : lorsque le candidat est recruté pour une durée que l'on sait d'avance courte, l'opérationnalité immédiate est de mise, mais lorsqu'il aura à travailler dans l'entreprise pendant une durée très longue, son intégration semble primer. Il ne faut cependant pas oublier que, si les recruteurs mettent en avant cette possibilité de formation, il n'est pas certain qu'elle soit réelle dans toutes les entreprises : sur la base des enquêtes CVTS-4[197] et Difes2[198] de 2010, le Cereq constate que seuls 29% des nouveaux recrutés ont été formés, et que les politiques de formation semblent plus utilisées par les entreprises au profit de la main d'œuvre stable, plus ancienne dans l'entreprise [De Larquier, Rieucau, Tuchszirer, 2016[199]]. De fait on peut supposer que la question de l'intégration vient en plus, et non pas en remplacement, d'une formation initiale et d'un minimum d'expérience. La formation à l'entrée dans le poste qu'évoquent les recruteurs rencontrés en entretien correspond en effet plus à un accompagnement en situation de travail ou à une période de formation informelle réalisée par les collègues.

---

[197] *Continuing Vocational Training Survey*, coordonnée par Eurostat, auprès de 5360 entreprises de 10 salariés en plus du secteur privé et semi-public

[198] Dispositif d'information sur la formation employeur-salarié, auprès de 6070 salariés dans 1800 entreprises (sous échantillon de CVTS-4), en isolant un échantillon de 566 primo-entrants, recrutés pour la première fois en 2010.

[199] De Larquier, Guillemette, Rieucau, Géraldine, Tuchszirer, Carole, Recruter et former : un enjeu pour adapter et stabiliser les salariés dans l'entreprise ?, *Céreq Bref*, 2016, n°351

L'un des recruteurs interrogés, travaillant dans une grande entreprise, résume cette question de l'intégration par la question de la discussion autour de la machine à café :

> "*[...] globalement on va pas se mentir, c'est pour voir comment il va se comporter à la machine à café ! Donc s'il est capable de me parler cinéma, de me parler sport parce que c'est sa passion et parce qu'il l'a mentionné sur le CV, j'imagine que lorsqu'il sera avec ses collègues à la machine à café ou à la cafétéria, il sera capable de s'intégrer plus facilement aux équipes que quelqu'un qui serait obtus et fermé sur… sur ses diplômés et ses études*.
>
> Enquêteur : Ça serait embêtant pour une équipe quelqu'un qui viendrait juste prendre son café et qui retourne travailler ?
>
> *Ah clairement oui ! Clairement oui ! Si on fait rentrer quelqu'un comme ça, ça a déjà été le cas, immanquablement dans les quinze jours on a une réflexion le nouveau venu il est pas très sympa, pas très sociable,* etc. *Et assez vite il va être laissé à l'écart, donc ça veut dire que l'intégration est ratée.*" (M. X, RH, GE)

Cette question de l'intégration est en fait à relier à celle du "savoir-être" et est directement utile pour l'entreprise.

Pour Boudrias et Morin [2011[200]], "les candidats qui possèdent un solide savoir-être sont précieux et doivent pouvoir être repérés puisqu'ils contribuent au maintien d'un bon climat de travail et à l'amélioration de la productivité." De fait, les différents éléments du "savoir-être", qu'il s'agisse du lien avec les autres, de l'autonomie, de la possibilité de mieux maîtriser son environnement ou de l'estime de soi, sont pour Feuvrier [2014[201]] très liés aux déterminants du "bonheur au travail". La question de l'humain dans le travail est donc à la fois celle des politiques de bien-être et de la volonté d'une meilleure productivité, questions dont l'intersection est importante comme nous l'avons vu dans le chapitre

[200] Boudrias, Jean Sébastien, Morin, Denis, Démystifier les inventaires de personnalité, *Gestion*, HEC Montréal, 2011, vol. 3, n°36

[201] Feuvrier, Marie Pierre, Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? *Management&Avenir*, 2014, vol.2, n°68

précédent. L'INJEP [2015[202]] note d'ailleurs un lien entre les enjeux liés au *turn-over* dans les entreprises et la montée en importance de ces éléments dans les recrutements.

La capacité d'intégration des candidats, que le recruteur doit donc repérer au cours de la sélection, est alors à aller chercher au cœur des activités hors travail, comme le montre encore l'enquête quantitative auprès des recruteurs : ils sont 88,8% à se déclarer d'accord (dont 21,6% "Tout à fait d'accord") avec l'affirmation "Ces activités montrent que le candidat sait s'intégrer dans un collectif.", que ce soit par la sympathie que vont lui attirer les passions dont il est à même de discuter ou parce qu'il évoque avec ces activités la participation à un collectif dans lequel il aurait déjà fait l'expérience de l'intégration. Ainsi, nombreux sont les recruteurs à déclarer regarder en tout premier lieu les activités collectives, et parmi elles les activités associatives, qui demandent de se mettre en commun parfois avec entre personnes de différents âges et de différents horizons.

Jacques est par exemple tellement convaincu de la présence de la personnalité individuelle sur le CV au travers du hors travail qu'il est surpris voire choqué quand son école envoie aux étudiants un "CV type" à remplir qui ne comporte pas cette rubrique :

> *" Ca m'a un petit peu interloqué de … de* bypasser *en fait euh… une personnalité, quoi. finalement. Ouais, c'est* bypasser *une personnalité, finalement. Parce que les missions c'est plus une réponse par rapport à un ordre, et les centres d'intérêts comme j'ai dit au tout début c'est ce qui nous définit, du moins définit une partie importante de notre profil. " (*Jacques, Ecole de commerce)

Se dessine ici l'idée que l'entreprise n'échappe pas à l'injonction constante d'être soi [Ehrenberg, 1998[203]], et que si le travail se requalifie en expérience identitaire [Le Bart, 2012[204]] il faut tout de même présenter un front unifié : le soi de l'entreprise serait le même soi que l'on est dans le domaine privé et le domaine de ses activités associatives. Les différentes identités de l'individu seraient alors en partie confondues aux yeux des

[202] ACADIE, *Étude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprises, rapport d'étude*, INJEP, janvier 2015

[203] Ehrenberg, Alain, *La fatigue d'être soi, dépression et société*, Paris, Odile Jacob, 1998

[204] Le Bart, Christian, L'injonction à être soi même : entre quête de singularité et standardisation, *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 2012, vol.1, n°8

recruteurs, au contraire de la polyphonie des identités défendue par exemple par Claude Dubar [1991[205]]. Défendre cette polyphonie c'est courir le risque d'être vu comme un individu ne sachant pas qui il est ou cherchant à le cacher, qui sans-doute ressentira du mal-être au travail à ne pas pouvoir s'y révéler tel qu'il est réellement, bref une personne qu'il n'est pas conseillé d'embaucher. On retrouve d'ailleurs assez fortement cette question du "soi" chez les personnes que nous avons interrogées, qu'il s'agisse de l'inutilité de se présenter sous un jour qui ne nous corresponde pas, ou de se restreindre, surtout d'après les jeunes diplômés, à présenter son "meilleur soi", tout en gardant en tête le fait de ne pas se compromettre. C'est ce qui explique que l'on puisse rechercher au travers d'activités extérieures au travail à quoi ressemblera le comportement de l'individu au travail.

Une personnalité formatée et impersonnelle ?

Cependant, lorsqu'on se penche sur les traits de personnalité qui ont été appréciés par les recruteurs chez les candidats, apparaissent d'assez fortes similitudes, alors même que certains recruteurs insistent sur le caractère original recherché.

Il existerait alors une "bonne" personnalité à rechercher au travers du CV et de l'entretien, qu'il s'agisse d'une personnalité type associée à un type de poste, voire d'une personnalité type pour pouvoir travailler dans l'organisation concernée… voire dans les organisations en général. Les recruteurs disent « nous » et « ici », comme si la recherche avait été pensée spécifiquement pour l'entreprise en question. Les qualités recherchées par les recruteurs dans les différentes entreprises (et associations) sont pourtant sensiblement les mêmes : curiosité, engagement, ouverture d'esprit...

On constate par conséquent que certaines activités sont considérées comme trop dangereuses à mettre en avant, relevant de traits de personnalité non souhaitables pour un candidat par exemple (un « esprit fermé » pour les activités militantes, mais également une passivité qui ressortirait d'activités connotées trop « calmes », un des recruteurs citant un club d'aquariophilie). Paradoxalement, nombreux sont les recruteurs interrogés qui se plaignent de voir les jeunes diplômés toujours mettre en avant les mêmes activités et avec elles les mêmes traits de personnalité. Une question émerge alors : *que reste-t-il de personnel dans cette personnalité ?* Pour certains jeunes diplômés, les indices de la

[205] Dubar, Claude, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991

personnalité peuvent d'ailleurs être adaptés pour se montrer au maximum semblable à ce qui est attendu dans l'entreprise, pour "rentrer dans le moule".

De fait, la personnalité si elle est défendue en entretien doit, comme le reste, être présentée comme mise au service de l'organisation qui recrute, qu'elle soit utilisable immédiatement ou considérée comme la preuve d'un potentiel d'évolution :

> "*Généralement, enfin moi j'essaie en tout cas de montrer ça c'est la partie, c'est moi, mais en même temps ça peut vous servir vous. C'est le but aussi.* "
> (Myriam, Master 2 Universitaire en communication)

> "*Parce qu'ils étaient bien câblés, qu'ils avaient les qualités qu'il fallait, et que… ils sont montés en compétence et que voilà quoi ! Et* a contrario *des gens très bien diplômés qui n'avaient pas ces qualités là et donc… bah non, ça le fait pas! Désolé mais ça le fait pas.*" (M. Y., Manager, GE)

Cette notion de l'individu "bien câblé", qui pourrait être rapprochée du "*well-rounded*" prôné par les recruteurs anglo-saxons [Rubin *et al.*, 2002[206]] décrit bien un individu dont l'être doit être adapté à ce qui est attendu de lui, et on différencie donc le "bon" câblage, celui qui permet à la personne de s'adapter à ses missions et à l'entreprise, du "mauvais".

Une dichotomie compétence/personnalité à dépasser

Il nous semble que cette question de la personnalité s'inscrit en partie dans ce que Danièle Linhart [2015[207]] nomme "comédie humaine du travail" et du management. "*Le management moderne clame sa volonté de reconnaître la dimension humaine des salariés, mise sur leur subjectivité, leur personnalité*". Or, toujours d'après Danièle Linhart, cette "humanisation" forcée a pour conséquence de masquer le déni de la professionnalité des salariés. Il nous semble ici qu'en fait le terme de personnalité vise à donner un aspect plus "amical" à l'entretien et à arguer de la prise en compte de la personne pour elle-même alors que ce qui intéresse le recruteur, ce sont bien façons de réagir dans le cadre du travail, soit des compétences. La professionnalité ne serait donc pas niée mais reculée à l'arrière-plan,

[206] Rubin *et al.*, Using extracurricular activity as an indicator of interpersonal skill : prudent evaluation or recruiting malpractice ?, *Human Resource Management*, 2002, vol. 41/4
[207] *Op. Cit.*

peut-être parce qu'elle semble incongrue chez un jeune diplômé : on ne lui reconnait pas des compétences acquises, mais une personnalité qui tiendrait beaucoup plus de l'inné.

On constate en fait que, dans les discours des recruteurs, les mêmes caractéristiques recherchées sont appelées personnalité, savoir-être ou compétences (souvent "compétences relationnelles", "compétences générales" ou encore "*soft skills*", dans le sens où elles sont opposées aux compétences techniques ou métier, dites "*hard skills*"[208]) en fonction du locuteur voire en fonction du moment du discours. Les extraits d'entretien suivant montrent bien que d'un recruteur à l'autre, ce sont les mêmes éléments du profil qui reviennent derrière ces différentes appellations, jusqu'à Mme P. qui affirme que les différents termes recouvrent des réalités communes.

> "*Quelqu'un qui est engagé… s'ils sont engagés c'est plutôt des gens qui m'intéressent parce qu'ils sont dynamiques, ils sont curieux, ils sont ouverts, ils sont actifs… donc voilà, c'est plutôt des* ***qualités*** *que je recherche.*" (M. U., Manager, GE)

> "Enquêteur : Qu'est-ce que vous entendez par savoir-être ?
> ***Savoir-être hein c'est tout simplement avoir une bonne personnalité****, pour moi hein euh un consultant qu'il soit ingénieur ou même consultant en organisation doit avoir une bonne personnalité, qu'est-ce qu'une bonne personnalité ? C'est une ouverture d'esprit, c'est une curiosité, toutes ces qualités qu'on va pouvoir rechercher chez un consultant. Pour pouvoir lui proposer le plus grand panel de missions possibles, hein.*" (M. W., RH, SS2i)

> "*C'est des petits signes qui peuvent montrer que voilà ils sont assez… comment dirais-je, assez dynamiques, entreprenants, et c'est des* ***compétences*** *qu'on veut plus retrouver dans les métiers de conseil marketing, que je cherchais à l'époque où je travaillais sur [Ville]*." (Mme Ch., RH, PME)

Pour Mme B., c'est justement l'aspect formaté pour être utile à l'entreprise que nous avons évoqué qui fait passer ces éléments du côté de la compétence.

---

[208] Si le terme de "*soft skills*" est parfois employé par les recruteurs français, celui de "*hard skills*" ne l'est jamais.

> "*On a des compétences comme autonome, rigoureux, voilà, on va retrouver des choses comme ça qui pour moi ne relèvent pas vraiment de la personnalité. Ca peut être de la personnalité, c'est sûr, mais c'est pas très euh… personnel.*" (Mme B., RH, GE)

De fait semblent s'opposer les recruteurs utilisant à l'envi le terme de "personnalité" (ou "qualités", "attitudes"...) et ceux qui précisent que dans le cadre de la lutte contre les discriminations seules les compétences ont droit de cité dans l'entretien, tout ce qui est personnel devant en être exclu et la personnalité étant un facteur de biais donc de discrimination, même si les uns et les autres peuvent faire des écarts de langage au cours de la conversation. Certains mélangent même les termes, définissant la personnalité comme une compétence :

> "*L'expérience professionnelle c'est les compétences techniques. Mais après j'ai une compétence de savoir-être, de personnalité à évaluer qui est extrêmement importante !*" (M. E., Manager, TPE)

> "*Bah ça fait partie des compétences ! La personnalité.*" (Mme P., RH, PME)

La compétence derrière la personnalité, une spécificité RH ?

Ces éléments sont particulièrement importants dans les discours des recruteurs faisant partie de la fonction RH, ou encore des dirigeants de TPE/PME. Dans l'ensemble, lorsque le recruteur ne partage pas avec le recruté la technicité spécifique au poste en question, cet aspect perd une part de son importance en entretien. Les RH avouent particulièrement que leur apport dans un recrutement ne passe pas par leur évaluation de l'expertise technique d'un candidat, mais qu'ils sont par contre plus que les managers à même de repérer tout ce qui va autour, c'est à dire la personnalité ou le savoir-être. Ainsi, si les managers peuvent rester sur une idée de la personnalité destinée à savoir si le candidat est « sympa » et s'ils ont envie de travailler avec lui, les RH tendent à voir ces éléments comme un apport direct aux missions.

> " *L'entretien opérationnel va être très terre à terre, il va dire voilà, vous avez fait acheteuse,* etc.*, moi je vais effectivement parler des missions, mais moi je vais avoir*

un… une impression générale qui va se dégager. Sur la technicité moi je ne suis pas apte à dire si c'est une bonne acheteuse ou une mauvaise acheteuse ! Et c'est pas à moi de le dire, c'est pas mon métier ! Mon métier c'est de voir, voilà, le potentiel. (M. F., RH, PME)

De telles affirmations sont également particulièrement présentes dans les discours des recruteurs "spécialisés" dans les jeunes diplômés, ou du moins qui en recrutent une forte proportion, par exemple les RH des SS2i ou les recruteurs spécialisés qui peuvent exister dans de très grandes entreprises. Ce type de recruteur semble particulièrement près à admettre qu'on ne peut pas demander à un jeune diplômé de présenter une durée d'expérience importante, et qu'il faut donc compenser, à la fois par des caractéristiques personnelles et des expériences extraprofessionnelles, pour démontrer un potentiel d'évolution.

3.1.2. Des traits de personnalité très liés à l'expérience associative

Parmi les traits de personnalité qui se retrouvent très fréquemment parmi les traits plébiscités, on retrouve en particulier l'ouverture d'esprit et la curiosité, le sens des responsabilités, le sens de l'initiative, la créativité, le sens du contact humain…

Les recruteurs sont en majoritairement en accord avec l'idée que les activités extraprofessionnelles sont porteuses d'indices sur ses éléments, notamment en ce qui concerne le collectif.

Tableau 5 ***: Diriez-vous que… (En % des réponses exprimées)***

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Total d'accord
Ces activités montrent que le candidat sait s'intégrer dans un collectif.	21,6	67,2	88,8
Ces activités montrent que le candidat sait s'engager sur le long terme.	13,5	50,3	63,8
Ces activités montrent que le candidat sait s'adapter à des situations nouvelles.	10,5	52,7	63,2
Ces activités montrent que le candidat sait penser différemment des autres.	13,2	45,6	58,8

Source : Claire Margaria, enquête en ligne auprès des recruteurs, 2014

On retrouve dans une grande mesure les catégories d'acquis développées dans les activités associatives telles qu'elles ont été repérées, démontrées et classées par la littérature : pour Ferrand-Bechman [2004 [209]], la capacité à échanger, la capacité à assumer des responsabilités et la capacités à développer des stratégies ; pour Dominique Thierry [2007 [210]] l'innovation, la capacité à fonctionner en collectif, l'efficacité dans les organisations floues, l'optimisation des moyens et l'animation d'équipes (que Thierry affirme plus complexe pour une équipe de bénévoles, il serait donc naturellement plus simple d'animer une équipe hiérarchisée). Parmi les 18 domaines de compétence apportés par le bénévolat que repère Bastide [2012 [211]], on retrouve également l'initiative, l'innovation, la prise de responsabilités et de nombreux éléments liés au travail au sein d'un collectif. Pour Duceux et Khasanzyanova, deux types d'apprentissages sont repérés chez les jeunes bénévoles qui exercent des activités d'encadrement [2016[212]] : d'une part, des effets sur la socialisation, avec un élargissement du milieu social et une capacité accrue à créer des liens, d'autre part une capacité de remise en question qui permet une adaptation aux publics et une meilleure réflexivité.
Si le lien entre ces éléments et l'activité associative ne semble donc plus à démontrer, il est essentiel de noter que ces différentes études parlent de compétence, capacité, ou d'acquis, c'est à dire d'éléments qui sont appris au cours de l'expérience associative, et non de traits de personnalité. L'aspect formatif de l'activité, que nous détaillerons dans le chapitre 4, apparait donc comme évident. Il l'est moins aux yeux des recruteurs qui veulent parfois voir dans la réussite dans ces activités la pré-existence des qualités nécessaires.

Afin de résoudre cet écart de langage entre le terme employé de personnalité et celui de compétence qui semble s'imposer lorsqu'on regarde ce qu'il recouvre, il nous semble important de nous pencher plus en détail sur le terme de compétence pour tenter d'en donner ou d'en construire une définition.

---

[209] Ferrand-Bechman, Dan, Les savoirs dans les associations, *Revue Économie et Solidarités*, PUQ, 2004, vol 34

[210] Thierry, Dominique, *Les associations, lieux de qualification et de développement des compétences*, France Bénévolat, 2007

[211] Bastide, Jean, *in Bénévolat : reconnaître les compétences*, DJEPVA, 2012

[212] Khasanzyanova, Albina et Duceux, Yann, Les apprentissages informels des jeunes bénévoles dans des activités d'encadrement, *Agora Débats/Jeunesse*, 2016, vol. 1, n°72

3.1.3. La personnalité est-elle une compétence comme les autres ?

Définir la compétence en partant des usages

Afin de donner une définition très nécessaire à "cet obscur objet qu'est la compétence" [Marchal, 2015[213]], nous souhaitons partir tout d'abord de la notion telle qu'elle existe dans le langage vernaculaire des recruteurs et des jeunes diplômés. En effet, le concept est né dans plusieurs disciplines en parallèle et dispose à la fois d'une multiplicité d'usages scientifiques et d'une multiplicité d'usages profanes. Ainsi nous souhaitons, plutôt que d'essayer de faire rentrer les usages dans des définitions, suivre dans un premier temps l'idée de Bourdieu [1982[214]] qui estime que le sociologue prend des notions qui existent déjà dans l'espace public et doit prendre pour objet les opérations sociales de nomination pour "examiner la part qui revient aux mots dans la construction des choses sociales". Tanguy et Ropé précisent d'ailleurs que "les usages qui sont fait de la notion de compétence ne permettent pas d'enfermer celle-ci dans une définition" [1994[215]] : il convient de déterminer une définition *ad hoc* correspondant aux usages du champ que l'on souhaite étudier.

Plusieurs des recruteurs interrogés s'étonnent de ce que tant de jeunes diplômés ne sachent pas ce qu'est une compétence, semblant avoir une idée très arrêtée sur la question. Pourtant lorsqu'on leur demande leur propre définition, certains listent des séries d'exemples, d'autres citent le triptyque "savoir, savoir-faire, savoir-être", termes qui demanderaient eux-mêmes définition. C'est d'ailleurs ce que l'on a vu précédemment avec les usages indéterminés des termes compétences, qualités et personnalité. On a donc bien affaire ici à un terme flou, polysémique et difficile à définir, ce qui serait d'ailleurs à l'origine de son succès [Laroche *et alii*, 1998 *in* Loufradi-Fedida et Saint Germes, 2013[216]]. Si certains acteurs ont une vision assez théorique du sujet, comme M. F., il semble que la plupart intériorisent une définition de la compétence à partir de la foison d'usages qui en est fait, notamment les usages en tant que mot d'ordre.

---

[213] *Op. Cit.*

[214] Bourdieu, Pierre, *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982

[215] Ropé, François, et Tanguy, Lucie (*dir*), *Savoirs et Compétences : de l'usage de cette notion dans l'école et l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1994

[216] Loufrani Fedida, Sabrina et Saint Germes, Eve, Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation, *@GRH*, 2013, vol.2, n°7

"*Oui, je leur demande, c'est quoi vos compétences, ils vont me dire la rigueur, la… je dis la rigueur c'est pas une compétence, c'est une aptitude peut être… ils savent pas ce que c'est… d'ailleurs vous faites le test, personne sait ce que… y'a pas quinze type de compétences, y'a trois catégories de compétences, pas plus, y'a des compétences techniques, relationnelles et organisationnelles, et les gens savent pas… après on peut mettre plein de choses dedans, c'est juste une capacité à mobiliser les ressources intrinsèques, les diplômes, les expériences, et extrinsèques, et à s'adapter à l'environnement dans lequel on évolue. Mais la majorité savent pas, neuf personnes sur dix savent pas ce que c'est une compétence, peuvent pas vous donner la bonne définition.*" (M. F., RH, PME)

Dans la notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, développée dans les entreprises depuis la fin des années 90 comme un nouveau mode de gestion des ressources humaines [Parlier, 1996[217]], se dessine une première explication à l'ampleur qu'a pris l'usage du mot. Identifier et reconnaître la compétence est serait crucial pour la réactivité de l'entreprise dans un environnement changeant. En effet, identifier et valider la compétence doit servir à positionner sur chaque poste, et notamment sur les postes émergents demandant des gestes qui ne sont encore routiniers à personne, le salarié qui lui correspond le mieux. La compétence est donc avant tout transférable d'un poste de l'entreprise à l'autre, soit attachée à la personne du salarié.

Le recrutement et la notion de compétence transférable

Entrant dans le domaine du recrutement, la compétence devient ensuite transférable d'une entreprise à une autre. Ce lien avec le domaine du recrutement nous semble à relier à deux mouvements.

En premier lieu, l'omniprésence dans le recrutement des questions de lutte contre la discrimination, depuis les années 2000 notamment avec la Charte de la diversité[218] en 2004 puis la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances[219], renouvelle la force de la notion de compétence. En effet, le terme fait partie intégrante de la rhétorique qui

[217] Parlier, M., La compétence, nouveau modèle de gestion des ressources humaines, *Personnel*, 1996, n° 366

[218] http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-texte-engagement.php

[219] www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647&categorieLien=id

entoure la discrimination : les salaires et les chances d'embauches doivent être égaux "à compétence égale", et au final, pour être sûr de ne pas tomber dans un des critères discriminatoires, c'est la compétence qui devrait être seul critère de différenciation entre les candidats.

En second, la banalisation du chômage fait émerger la question de l'employabilité des personnes et avec elle l'idée que la compétence ne serait plus seulement constatée en action par l'entreprise mais possédée par un individu et donc applicable à un autre emploi [Dietrich, 2010, cité par Loufrani-Fedida et Saint Germes, 2013[220]]. Elle peut-être identifiée et validée en dehors de l'entreprise par le biais d'un bilan de compétences, par exemple. C'est donc à l'individu qu'il convient de travailler à l'accroissement de sa compétence, voire de développer un nouveau volet de la trilogie des savoirs : le savoir-évoluer, la capacité à construire et reconfigurer sa compétence, aussi appelé capacité dynamique de l'individu[221] [Loufrani-Fedida et Saint Germes, 2013[222]].
La notion de compétence transférable prend également une nouvelle ampleur dans ce contexte : la chute du nombre de postes disponibles dans les secteurs en déclin ou l'émergence rapide de nouveaux métiers et de nouveaux secteurs demande de considérer la transférabilité de la compétence au delà des frontières d'une même entreprise ou de postes similaires. L'identification de la compétence doit alors permettre les reconversions. On parle parfois également de compétences "transversales", utilisables dans une grande variété de situations. Il faut ici faire revenir le pluriel de compétence, car cette idée de transversalité rapproche la définition de celles-ci des définitions ayant émergé dans le domaine des sciences de l'éducation, où les compétences sont les "savoirs transversaux" qui sous-tendent et transcendent l'apprentissage et la restitution des savoirs spécifiques à chaque matière. Les compétences sont ici des savoirs transversaux sous-tendant la mise en œuvre d'une activité dans un contexte, et pouvant par conséquent être utilisés dans d'autres contextes plus ou moins proches.

[220] *Op. Cit.*
[221] D'après la notion de capacité dynamique des organisations [Teece *et al.*, 1997]
[222] *Op. Cit.*

Pour Giret et Albandea [2016[223]], la notion de compétences est alors préférable à celle de personnalité même lorsqu'il s'agit d'évoquer ce qui ne relève pas d'un savoir-faire technique, car il ne s'agit pas de caractéristiques d'un individu mais au contraire de capacités qui peuvent évoluer et dépendent d'apprentissages. Cet apprentissage est cependant fortement influencé par les caractéristiques du milieu familial.
Ils remarquent que ces compétences "non cognitives" prennent une place de plus en plus cruciale sur le marché du travail. Pour les prendre en compte, différentes terminologies sont apparues, notamment compétences sociales, émotionnelles, ou les fameuses "*soft skills*". Au-delà d'une idée de transférabilité d'une compétence spécifique d'une situation à une autre, il s'agirait ici de compétences qui seraient applicables à presque toutes les situations du travail quotidien, quel que soit le secteur ou le poste considéré.

Cette évolution du terme est un terrain favorable au sujet qui nous occupe. En effet, le fait d'utiliser les "savoirs vernaculaires" des travailleurs est une des caractéristiques de l'entreprise post-fordiste [Gorz, 2003[224]]. C'est ce que résume Dominique Thierry au sein de la notion de compétence expérientielle : toute expérience, professionnelle ou non, produit de la compétence. On voit apparaître ici une possibilité pour les entreprises de reconnaître comme compétence les acquis des activités associatives.

Une définition distinguant compétence et compétences

Quelle définition retenir alors ? Il nous semble essentiel, pour englober la diversité des notions liée au flou du terme lorsqu'il est employé par les recruteurs, de séparer la notion de "compétence" au singulier des "compétences" au pluriel.

Ainsi, pour la notion au singulier on pourra retenir cette définition donnée par Vergneaud [2001[225]], conçue pour s'appliquer aux mathématiques mais à dimension cependant fortement générale :

---

[223] Giret, Jean François, et Albandea, Ines, *L'effet des soft skills sur la rémunération des diplômés*, Cereq NetDoc, Janvier 2016, n°149

[224] Gorz, André, *L'Immatériel, connaissance, valeur et capital*, Paris, Galilée, 2003

[225] Vergneaud, Gérard, Forme prédicative et forme opératoire de la connaissance, Actes du Colloque GDM 2001, Jean Portugais (*dir*.), *La notion de compétence en enseignement des mathématiques, analyse didactique des effets de son introduction sur les pratiques de la formation*, Montréal, 2001

« *A est plus compétent que B s'il s'y prend d'une meilleure manière. […] A est plus compétent s'il dispose d'un répertoire de ressources alternatives qui lui permet d'utiliser tantôt une procédure, tantôt une autre, et de s'adapter ainsi plus aisément aux différents cas de figure qui peuvent se présenter. A est plus compétent s'il sait se débrouiller devant une situation d'une catégorie jamais rencontrée auparavant.* ».

Cette définition est assez proche de celle retenue par Zarifian [1999[226]] qui voit dans la compétence la capacité à réagir à un événement ou de celle de De Terssac [2011[227]] pour qui la compétence est tout ce qui permet de traduire des savoirs en action. Ici, il s'agit de la capacité à recombiner les différentes ressources détenues afin de trouver la réaction la plus appropriée à la situation, soit par imitation soit par innovation [d'Iribarne, 1993[228]]. Dans le cadre de cette définition, on peut supposer que lorsque les recruteurs parlent d'adaptabilité (aux situations ou aux personnes) et de sens de l'initiative, il s'agit de la définition même de la compétence. La définition de Vergneaud nous semble particulièrement adaptée à la question du recrutement, en ce qu'elle propose de définir non pas le fait d'être compétent dans l'absolu mais le fait pour un individu d'être plus compétent qu'un autre ou que les autres, ce qui est bien l'enjeu de la sélection.

De plus, on qualifiera de "compétences" au pluriel, en accord avec ce qui nous semble ressortir des discours des recruteurs, à la fois les différentes ressources mobilisées au cours de l'action et les modes de combinaison de ces ressources. Les compétences sont donc à l'origine de la compétence, mais il faut leur ajouter la capacité à les mobiliser à bon escient.

Qu'advient-il alors de la notion de personnalité ? Dans sa dimension utile à l'entreprise et mobilisée au cours de l'activité de travail (soit tout ce qui dépasse de ladite "machine à café"), les acquis qualifiés de personnalité, attitudes ou "savoir-être" par les recruteurs nous semblent bien rentrer dans la notion de compétence telle que définie ici : les candidats ayant une "bonne personnalité" seront plus à même de bien réagir aux situations (la personnalité étant soit la compétence quand il s'agit d'être créatif, ou un mode opératoire)

---

[226] Zarifian, Philippe, *Objectif Compétences*, Paris, Éditions Liaisons, 1999

[227] De Terssac, Gilbert, Savoirs, compétences et travail, *in* Barbier, Jean Marie (*dir*.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, PUF, 2011

[228] D'Iribarne, Philippe, *in* Aubret *et. al*, *Savoirs et pouvoir, les compétences en question*, Paris, PUF, 1993

et chacune de leurs expériences hors travail sera un registre de ressources appartenant au “potentiel” du salarié et permettant d’élargir le registre de situations face auxquelles il est compétent.

Dans la partie suivante, nous nous pencherons sur les différents domaines de mise en application de la compétence valorisés par les recruteurs et la façon dont ils sont caractéristiques des organisations contemporaines. Avec cette définition, il paraît en effet évident que plus les ressources sont diversifiées, et donc plus elles combinent des acquis du monde professionnel et des acquis hors de celui-ci, plus l’individu est compétent. Nous allons dans une deuxième partie regarder en quoi les ressources extérieures à l’entreprise semblent particulièrement utiles aux situations rencontrées au cœur de celle-ci. Dans une troisième partie, il conviendra de regarder à quel point ces ressources sont considérées comme légitimes par rapport aux situations professionnelles et par conséquent à quel point les recruteurs acceptent de les valider comme ressources clé.

Partie 2 : La compétence expérientielle en cohérence avec les besoins des entreprises

L'entreprise post-fordienne tend à se nourrir de tout ce qui lui est extérieur et nous avons vu au cours du chapitre précédent en quoi ce mouvement de rapprochement de l'entreprise et son environnement est une tendance tenant en partie d'une affirmation de légitimité [Boltanski et Chiapello, 1999[229]]. Dans ce chapitre, nous souhaitons cependant analyser cette question non plus sous l'angle du principe mais sous celui du besoin.
Ce besoin d'assimiler la créativité non directement développée au sein de l'entreprise se traduit en premier lieu par les actions visant à profiter de la "sagesse des foules" [Guittard et Schenk, 2013 [230]] : *crowdsourcing*, plateformes de création en réseau… Notre interrogation était donc de savoir à quel point elle se fait également en assimilant dans l'entreprise des personnes dotées d'une compétence développée à l'extérieur de celle-ci. En effet, pour Sue [2011[231]] « ce qui conditionne [la créativité] se situe largement hors travail ».

Lorsque les recruteurs se penchent sur la compétence développée par les jeunes au sein de leurs activités associatives, il nous semble en effet qu'ils sont à la recherche d'acquis qui sont à la fois cruciaux pour les besoins des organisations au vu des évolutions de celles-ci, mais qui sont également difficiles à repérer au travers de l'expérience professionnelle, parallèlement à ce que Giret et Beduwé [2004[232]] repèrent sur les usages que les recruteurs font des expériences de *jobs* étudiants. De fait, "*la nécessité de travailler en équipe, l'autonomie et l'absence de contrôle hiérarchique accentueraient au niveau des politiques de ressources humaines un besoin plus important de compétences sociales, relationnelles ou émotionnelles*" [Albandea et Giret, 2016[233]]. Ainsi, les activités associatives sont le lieu d'apprentissages informels, définis comme "Tout phénomène d'acquisition et/ou de

[229] Boltanski, Luc, et Chiapello, Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999
[230] Guittard, Claude et Schenk, Eric, *Le Crowdsourcing : Typologie et enjeux d'une externalisation vers la foule*, Document de travail, BETA, 2011
[231] Sue, Roger, *Sommes-nous vraiment prêts à changer ?: Le social au cœur de l'économie*, Paris, LLL, 2011
[232] Giret, Jean François, et Beduwé, Catherine, *Le travail en cours d'études a-t-il une valeur professionnelle ?*, CEREQ, 2004, NEF 7
[233] *Op. Cit.*

modification durable de savoirs produits en dehors des périodes explicitement consacrées par le sujet aux actions de formation instituées et susceptibles d'être investis dans l'activité professionnelle." [Carré et Charbonnier, 2003 [234]], qui complètent les apprentissages formels du milieu éducatif et des premières expériences en milieu professionnel.

3.2.1. Les transformations des entreprises avec l'avènement du capitalisme cognitif

La tendance des entreprises à s'intéresser de plus en plus au "savoir-être" des candidats, en supplément ou au détriment de leur "savoir-faire" [Giret, Moullet, 2008[235]], en d'autres termes à leurs "compétences générales" plutôt qu'à leurs "compétences techniques" [Calmand *et al*, 2015[236]] n'a pas échappé aux établissements d'enseignement supérieur, qui tentent de professionnaliser leurs filières par de nombreux biais. La pratique associative est l'un de ces biais de professionnalisation, censée fournir aux jeunes diplômés en plus du contenu des cours (dont il est couramment admis dans les écoles de commerce par exemple que les recruteurs ignorent tout, et ne s'y intéressent pas réellement, préférant se référer à la notoriété de l'établissement) les "codes" de l'entreprise ainsi que des compétences-ressources supplémentaires [Guérin, Le Goff, Zannad, 2014].

Nous ambitionnons ici de rentrer en détail dans les attentes des entreprises en matière de compétences-ressource et d'expression de la compétence, afin de formuler des hypothèses sur l'origine de leurs besoins. Ces origines sont à trouver dans les transformations vécues par les organisations et dans les transformations du travail lui-même.

Le capitalisme cognitif : un idéal-type

Avant de nous intéresser aux transformations du travail repérées par les enquêtés, évoquons le contexte plus vaste de l'économie de la connaissance ou du capitalisme cognitif [Moulier Boutang, 2007[237]]. L'une des grandes thèses qui préside à la définition de cette

[234] Carré, Philippe et Charbonnier, Olivier, *Les apprentissages professionnels informels*, Paris, L'Harmattan, 2003

[235] Giret, Jean-François, Moullet, Stéphanie, Une analyse de la professionnalisation des formations de l'enseignement supérieur à partir de l'insertion de leurs diplômés, Marseille, Céreq, *Net.doc, 2008,* n° 35

[236] Calmand, Giret, Lemistre, Ménard, *Compétences acquises et requises des jeunes diplômés de BAC+5*, Cereq, 2015

[237] Moulier Boutang, Yann, *Le capitalisme cognitif : la nouvelle grande transformation*, Paris, Éditions Amsterdam, 2007

forme nouvelle de capitalisme est en effet celle de l'immatérialisation, qui se réfère au savoir, à la création et à l'invention. Ainsi, "*l'essentiel n'est plus la dépense de la force humaine de travail, mais la force-invention [...], le savoir vivant non réductibles à des machines ainsi que l'opinion partagée en commun par le plus grand nombre d'êtres humains".* L'information et la façon dont elle est recherchée et transmise est donc au cœur du travail.

Dans son ouvrage *L'Immatériel*, André Gorz [2003[238]] reprend à son compte l'idée que la connaissance est désormais au cœur du travail, et que le capital financier est partiellement remplacé par le capital humain comme ressource majeure des organisations[239]. Le travail immatériel "*repose avant tout sur des capacités expressives et coopératives qui ne peuvent s'enseigner, sur une vivacité dans la mise en œuvre des savoirs qui fait partie de la culture du quotidien.*"

Dans ce modèle, les connaissances des individus sont bien la ressource principale utilisée par l'entreprise, gérées comme des ressources matérielles [Mbengue, 2004 [240]] : "*L'entreprise assemble, mobilise, met en réseau des connaissances et des compétences qu'elle exploite mais ne produit pas elle-même*" [Sue, 2016[241]]. Cette connaissance doit avant tout pouvoir être transmise et partagée, ce qui met l'accent sur les qualités subjectives d'un individu plutôt que sur une somme de connaissances objectives. Sue distingue ainsi "l'être" de l'individu de "l'avoir", somme de connaissances. Dans ce cadre, les apprentissages informels sont essentiels : les besoins de l'entreprise ne peuvent être comblés uniquement par les connaissances techniques, et les salariés doivent être en mesure d'évoluer constamment et donc d'apprendre en continu.

Cette forme archétypale de capitalisme, dans son acception la plus pure, reste rare dans sa mise en œuvre, mais ce modèle explique de nombreux changements organisationnels à l'œuvre. Il est donc important de chercher au sein des transformations des entreprises ce qui en relève. De fait, c'est bien la créativité collective ou individuelle des salariés qui est

---

[238] *Op. cit.*

[239] Ce fait nous semble d'ailleurs en lien avec la transition du terme "gestion du personnel" vers le terme "ressources humaines", devenu actuellement tellement évidence dans l'entreprise qu'il en devient critiqué car trop réducteur.

[240] Mbengue, Ababacar, Management des savoirs, *Revue Française de Gestion*, 2004, vol. 2, n°149

[241] Sue, Roger, *La Contresociété*, Paris, Editions Les Liens qui Libèrent, 2016

en jeu dans le travail quotidien : "*les valeurs d'imagination et de créativité deviennent des injonctions communes du monde du travail*" [Menger, 2003[242]] et la notion de "*creative class*" [Florida, 2002, cité par Sue, 2016[243]] prend tout son sens. De plus en plus, il est conseillé au cadre d'être un "intrapreneur", c'est-à-dire un entrepreneur agissant au cœur de l'entreprise : créatif et autonome, l'intrapreneur développe des projets innovants résultant de ses idées propres, en étant soutenu par l'entreprise, et pour le compte de celle-ci. Certaines grandes entreprises engagent donc des transformations permettant de "libérer" ces idées, par exemple en permettant au salarié de prendre une partie de son temps de travail pour mettre en place ce projet dit personnel[244]. Mais cette créativité n'est pas en jeu que dans des projets spécifiques hors des missions habituelles, elle est également au cœur de l'activité quotidienne.

Prend également une importance capitale la façon dont l'information est recherchée, est communiquée, est transmise, au moins pour les postes de cadre. L'importance accordée au "*knowledge management*" (management des savoirs, procédures destinées à partager les connaissances afin, notamment, de ne pas laisser se perdre certaines connaissances clés lors du départ d'un salarié) est l'un des éléments saillants de cette prise de conscience par les entreprises.

On note par conséquent l'importance prise dans les entreprises par le terme de "savoir-être" qui s'ajoute au savoir et au savoir-faire (plus mesurables, donc du côté de l'avoir). Plus récemment, le terme de « talents » semble s'imposer dans les discours managériaux, notamment dans le recrutement (il faut savoir les dénicher) et dans la gestion des talents qui semble une nouvelle facette de la gestion des carrières : ce terme renvoie non pas à des savoir-faire mais à des personnes qui seraient des « hauts potentiels », à la fois les meilleurs sur une activité donnée et des personnes sachant apporter à l'entreprise « une différence », cruciaux pour la performance de l'entreprise. Cette notion renvoie en premier lieu à la recherche d'un salarié qui n'est plus seulement adapté à son poste mais doit dépasser le cadre de celui-ci (d'où une dimension du recrutement qui doit faire intervenir un RH spécialiste et pas seulement un manager se préoccupant des savoir-faire techniques).

[242] Menger, Pierre Michel, Portrait de l'artiste en travailleur : métamorphoses du capitalisme, Paris, Seuil, 2003

[243] *Op. Cit.*

[244] Il est d'ailleurs intéressant de noter que, dans l'entreprise de notre panel qui a mis en place cette possibilité pour les salariés, celle-ci est considérée comme du mécénat envers ces projets, pourtant par la suite considérés comme la propriété de l'entreprise.

Mais le terme de talent lui-même est intéressant en ce qu'il semble faire référence à une aptitude qui peut être innée, ou du moins qui n'est pas forcément en lien avec le domaine du travail.
Cette évolution est en effet en lien avec la question de l'extraprofessionnel : sont en effet entrées dans l'entreprise un certain nombre d'activités hors travail, ludiques ou associatives, instrumentalisées à des fins de *team-building* ou encore de formation (le cadre doit-il se comporter comme un joueur de rugby collectif, un joueur de go stratège, un bénévole toujours au service des autres ?). C'est un mélange des thématiques de discours qui révèle une influence sur l'entreprise de ces « modèles » extérieur, soit plus qu'une porosité des temps sociaux, qui est en jeu.

Pour Moulier Boutang [2007[245]], cette forme de capitalisme doit pour être efficace s'accompagner notamment d'une remise en cause du rôle de la hiérarchie. Menger note de même que l'entreprise moderne se dote d'une doctrine organisationnelle valorisant "*le projet, le réseau, l'équipe, l'implication le contrôle décentralisé, la responsabilité*" [2002[246]]. Cette doctrine rapproche d'une certaine façon l'entreprise d'une structure "associative", avec plus d'horizontalité, des équipes travaillant vers un but commun avec une certaine autonomie. L'associativité en tant que mode d'organisation prend le pas au moins dans les discours sur une organisation hiérarchique et cadrée.
Cependant, les entreprises nous semblent encore en tension entre le besoin de transiter vers un modèle d'organisation qui accepterait la réalité de cette évolution du travail et des réflexes de hiérarchie et de contrôle.

Dans ce contexte, les postes de cadre ont alors un statut particulier : devant donner une direction sans diriger pour les managers, mais également étant des postes peu techniques. Le travail du cadre est généralement d'accomplir un objectif, sans que lui soient indiqués les moyens et les étapes : le cadre est donc constamment en autonomie et chaque acte est une initiative, d'où la demande de capacité à prendre des responsabilités mais également d'adaptabilité qui lui est faite. Lichtenberger [1999[247]] notait d'ailleurs que l'adoption d'une définition des postes par compétences notait « un surcroît d'exigence vis-à-vis du

[245] *Op. Cit.*
[246] *Op. Cit.*
[247] Lichtenberger, Yves, La compétence comme prise de responsabilité. *In* Club CRIN, *Entreprises et compétences : le sens de évolutions*. Paris, Les cahiers du club CRIN, 1999

salarié, celui d'avoir à s'organiser lui-même pour répondre aux insuffisances du travail prescrit. ». Cette faiblesse du prescrit semble évidente lorsque les postes de cadre sont concernés.

Capacité de communication dans le cadre du travail en réseau

L'organisation du travail, loin des structures à hiérarchie descendante où chacun travaille avec ceux de son "métier", s'est complexifiée depuis les années 80 et ce notamment avec le mode de travail par projet, qui pourrait même sembler être le seul mode d'organisation existant dans les entreprises grandes comme petites tant il est au centre de tous les discours. Le projet vise à faire collaborer pour un même objectif des personnes occupant des fonctions différentes et complémentaires, qui sont alors soumis à un double lien hiérarchique : celui de leur N+1 au sein de leur métier et celui du chef de projet. Ces organisations sont une réponse à la situation de changement constant de leur environnement dans laquelle seraient toutes les organisations, destinée à développer leur "agilité", leur capacité à analyser et résoudre un problème avec une rapidité maximale.

Mais il ne s'agit plus que de projets formels avec un chef de projet désigné exerçant une forme d'autorité et un objectif fixé : c'est désormais toute l'entreprise qui doit se mettre "en réseau" pour inclure le public le plus vaste possible dans "l'innovation". Ce réseau prend la forme de "réseaux internes", qu'ils soient des réseaux sociaux destinés à réunir tous les salariés (notamment dans les très grandes entreprises où ceux-ci ne se croisent jamais) autour de sujets professionnels comme non professionnels ou des groupes-projets plus informels, horizontaux, œuvrant à la réalisation d'objectifs qu'ils se fixent eux-mêmes (les différents réseaux RH de la SNCF, par exemple). C'est alors un cerveau qui cherche à se construire à l'échelle de l'entreprise [Sue, 2016[248]]. Ce réseau peut également s'ouvrir sur l'extérieur, incluant le consommateur dans la chaîne de production (par exemple par le biais du *crowdsourcing*) ou valorisant la coopération (la coopétition ?) entre différentes organisations.

Il devient alors nécessaire au cours du travail quotidien d'être capable de communiquer et de s'entendre (à la fois au sens d'appréciation purement personnelle comme nous l'avons vu dans la première partie mais également au sens de se comprendre sur un plan professionnel) non seulement avec des personnes partageant des compétences techniques

[248] *Op. Cit.*

mais également des personnes dont la sensibilité technique est d'un tout autre domaine. Il s'agit alors en grande partie d'être capable de s'adapter à son interlocuteur, mais également de rester dans une communication constructive en toute situation. C'est ce que rappelle M. Y. en insistant sur les aspects adaptatifs du travail de cadre.

> "*Donc calme, calme, calme mais ferme, ça c'est bien, parce qu'en termes de communication c'est quelque chose qu'il faut avoir, il y a la gestion des priorités il faut savoir garder son calme… Je dis souvent que notre boulot c'est jongler avec un certain nombre de balles pour pas qu'elles tombent par terre donc ça si tu commences à te pfffuit, à partir dans tous les sens, ça marche pas, et puis en termes de communication il faut savoir être ferme.*" (M. Y., Manager, GE)

Cette question de la communication interpersonnelle, notamment avec des personnes d'horizons et de milieu différents, est particulièrement mise en avant par les jeunes diplômés lorsqu'ils racontent leurs activités associatives :

> "*J'imagine que si un jour je trouve un boulot dans mon domaine d'étude, j'aurais peut-être à faire à d'autres techniciens, des gens qui savent de quoi je parle, on peut communiquer facilement. Ici on a des gens qui viennent d'horizons divers, et il faut travailler ensemble. On peut pas facilement communiquer, il faut apprendre à connaître l'autre, à communiquer et à te faire comprendre, te faire écouter. C'est l'une des choses les plus difficiles ici.*" (Pascal, Master 2 Ingénieur Universitaire, Bénévole dans une maison de retraite)

Si Thérèse note que c'est dans son activité associative que se lit dans son profil sa capacité à communiquer plus que dans ses expériences professionnelles, elle souligne tout de même l'importance que cette capacité a dans son métier.

> "*Je pense que le Génépi [Association étudiante intervenant en milieu carcéral] ça montre quand même que je suis tournée vers les autres, enfin, je pourrais pas le montrer avec mes expériences de contrôleur de gestion, parce que je ne vois qu'Excel et mes collègues ! Je pense que c'est aussi une manière de montrer qu'on arrive à s'adapter à certains milieux, justement un milieu assez différent du nôtre,*

et… […] C'est un métier où certes on fait de la finance mais on travaille beaucoup avec les autres, on a besoin de leurs informations, et si on s'entend pas avec eux en fait c'est compliqué d'avoir des informations qu'ils pourraient nous donner comme ça en passant. Et puis on travaille avec tellement de personnes différentes qu'en fait on est obligés d'être un peu... un peu sociable, un peu facile à vivre, ouverts... on peut pas être réservé en faisant ce métier là." (Thérèse, Ecole de commerce)

L'importance de la communication trouve son écho dans les discours des recruteurs qui mettent en avant la position d'interface du cadre :

"*Donc en fait on est un peu en focale entre l'équipe projet ici et l'extérieur, et du coup il faut savoir gérer toutes ces interfaces quoi. [...] Voilà donc il faut une part de communication, une part de… on peut être très bon mais si on ne sait pas communiquer ça peut être un souci.*" (M. Y., Manager, GE)

"*Le 2e critère ça va être sur la personnalité et la présentation, est-ce qu'il parle correctement, est-ce qu'il présente bien, est-ce qu'il arrive, sur des profils un peu techniques, par exemple, est-ce qu'il arrive à m'expliquer à moi qui n'y connait rien de manière assez claire, parce qu'il va être demain chez les clients amené à travailler avec des gens qui sont pas du domaine de l'informatique, il faut qu'il puisse s'expliquer également sur des sujets assez compliqués.*" (M.A., RH, SS2i)

Ce qui est vu par les interrogés comme un "travail en réseau" nous semble donc s'inscrire dans le paradigme du capitalisme cognitif. Ainsi, d'après Pierre Veltz [cité par Gorz, 2001[249]], la performance prend sa source dans la qualité de la communication et de la coopération entre les individus, qui est "partie intégrante du travail". Le travail n'est plus une simple activité technique, il devient une activité de constante négociation entre individus, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. De même, pour Yann Moulier Boutang [2007[250]], c'est "l'interconnexion coopérative des cerveaux" qui crée la valeur. Notons qu'il devient par conséquent de plus en plus difficile de séparer la force de travail de la personne du travail et ses affects. Le travail repose moins sur un acte concret que sur

[249] *Op. Cit.*
[250] *Op. Cit.*

la “performance” quotidienne du salarié dont le travail peut alors être rapproché de celui du comédien [Menger, 2003[251], Sue, 2016[252]], et c’est sur toute “la personne, ses comportements et son apparence” que reposent les jugements, ceux-ci étant “pris (à tort ou à raison) comme des indices utilisables pour estimer la qualité de l’action” [Laroche, Falcoz, Cadin, 2004[253]].

C’est dans ce contexte que va s’inscrire la prise en compte de la “personnalité” du candidat lors du recrutement. Ce que l’on cherche au travers de cette notion, c’est donc la capacité du candidat à travailler non seulement dans une équipe mais également de façon horizontale, sa capacité à “s’associer”, essentielle pour être compétent dans l’organisation.

Initiative et responsabilité : “l’entreprise libérée” ?

A la mode dans les médias et dans les discours d’entreprise, l’entreprise libérée est un concept développé par Tom Peters [1988[254] puis 1993[255]] et défendu actuellement par des conférenciers comme Isaac Gertz ou Jean François Zobrist. Partant du principe “Qui mieux que le salarié sait ce dont a besoin le travail du salarié ?”, les discours sur l’entreprise libérée tournent autour d’une réduction des niveaux de management intermédiaires, présentés comme dédiés au contrôle des salariés, pour que chacun puisse être libre de ses initiatives dans l’optique d’une meilleure contribution à l’objet de l’entreprise. Comme l’exprimait Jacqueline Laufer : “*La hiérarchie est morte, vive l’encadrement !*”[256].

> Pour Mme Do., les jeunes qui ont été scouts ont ensuite tendance à résister au changement organisationnel *“ dans des boîtes où tous les deux ans on change de chef, de rapport à l’autorité, de valeurs affichées.” “Croire qu’il y a un chef et qu’il prend des décisions”* serait totalement contraire à l’esprit de *“l’entreprise libérée”*.

---

[251] *Op. Cit.*

[252] *Op. Cit.*

[253] Laroche, H., Falcoz, C., Cadin, L., Le manager en tant que managé, mandat, jugements et évaluation, Montréal, *Actes du 15ième congrès de l’AGRH*, 2004

[254] Peters, Tom, *Le chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*, InterEditions, 1988

[255] Peters, Tom, *L'entreprise libérée*. Libération management, Paris, Dunod, 1993

[256] Phrase prononcée au colloque organisé pour les 50 ans de l’Apec.

Toujours liée à la notion d'agilité des activités dans un contexte en constant changement, qui génère un besoin de réactivité, l'entreprise libérée s'opposerait à une conception militaire du management, où chacun suit les ordres sans les réfléchir ni les prendre à son compte. Elle repose alors sur une grande confiance accordée à chaque collaborateur et serait la meilleure solution au besoin d'innovation et permettrait de libérer la créativité. Elle s'imbrique ainsi aisément dans le modèle du capitalisme cognitif et plus largement dans celui de la société de la connaissance. En effet, elle passe également par une réduction du rôle accordé aux fonctions supports, et notamment aux ressources humaines, voire par une disparition de ces fonctions que chacun serait en mesure de remplir, par exemple chaque manager pour son équipe. Si l'on supprime le traitement des besoins de formation "au central", il devient alors de la responsabilité de chacun de partager ses connaissances à bon escient et de façon efficace.

Sans rentrer dans les débats sur la façon dont ces organisations peuvent conduire au contrôle de tous par tous ni sur la réalité de la volonté des dirigeants de réduire leur contrôle hiérarchique, et d'ailleurs sans même aller aussi loin que cet archétype moderne consultant qu'est l'entreprise libérée, on constate toutefois que la tendance à l'horizontalisation génère des conséquences en termes d'attendus envers les salariés. Leur est notamment demandée une forte capacité d'adaptation, de prise d'initiatives[257] et de responsabilités qui passe par une analyse des situations rencontrées, et pour la transmission des compétences une capacité d'analyse des besoins mais également de "faire-savoir" aisément reliable à ce que nous évoquions plus haut concernant l'interpersonnel.

Ces besoins sont fortement présents dans les discours des recruteurs, notamment dans les petites structures (PME, TPE ou petites associations) qui peuvent être dépourvues de fonctions supports et doivent fonctionner par le "système D" et avec des salariés montrant l'envie de "toucher à tout". A l'exception parfois des scouts comme vu avec Mme Do., des parallèles sont tracés entre ce fonctionnement et le fonctionnement associatif :

> " *Mais des fois dans les associations c'est compliqué des fois de mener à bien une action dans une assoce, donc on veut voir si la personne a réussi à trouver des*

[257] Cette prise d'initiative obligatoire relève déjà à elle-seule de l'injonction paradoxale, mais le paradoxe est accentué par le fait que les initiatives ne doivent pas s'opposer à l'ordre en place, comme nous le verrons par la suite.

fonds, des sponsors, des informations ou du mécénat… bah voilà, la personne elle sait se débrouiller et indirectement si elle sait se débrouiller dans une activité extra-professionnelle, dans le travail normalement y'a pas trop de souci de ce côté là. Si on lui donne un dossier elle va savoir se débrouiller, aller chercher une information au bon endroit, enfin voilà. C'est… ça peut jouer très clairement en sa faveur lors d'un entretien. " (M.T, RH, PME)

La recherche d'informations est également très importante ici, afin de comprendre et analyser les situations, ce qui nécessite d'être capable de comprendre cette information, mais également d'oser partir à sa recherche auprès de ses collègues. Cette "bonne attitude" serait la clé de la réussite dans des organisations floues, notamment pour un nouvel arrivant qui doit recevoir les clés de compréhension de l'entreprise et de l'activité de la part de collègues plus acculturés.

Les recruteurs insistent également sur l'ouverture d'esprit et l'adaptabilité des jeunes qu'ils cherchent à recruter. L'adaptabilité est devenue un des maîtres mots des postes cadre, et 88,5% des recruteurs de notre échantillon sont d'accord (dont 10,5% tout à fait d'accord) avec l'idée qu'elle est devenue la principale qualité attendue d'un jeune diplômé. Or ils sont plus de 60% à penser que les activités extra-professionnelles montrent que le jeune diplômé sait être adaptable. De fait, afin d'être plus réactif à la nouveauté, soit plus compétent, le salarié doit diversifier ses ressources. Il est donc essentiel de détenir des ressources cognitives relevant à la fois du domaine professionnel et de ce qui lui est extérieur :

" *On demande à nos salariés d'être très polyvalents, et du coup c'est… même si c'est, bon, ils ont des missions spécifiques, comme tout le monde, des missions, des fonctions, et en même temps il y a des fois où ils vont devoir… répondre au téléphone pour des choses qui ne les concernent pas forcément ou devoir euh répondre à une question ou remplacer quelqu'un… un peu ce qui se passe partout mais du coup le fait d'avoir fait des expériences ailleurs, des expériences je veux dire en dehors de leurs études et même en dehors de leurs expériences professionnelles, on considère, je considère que c'est quelque chose qui leur donne une certaine ouverture d'esprit qui leur permet de… de mieux, d'être plus… aptes à réagir sur des choses qui sont inattendues.*" (Mme O, Manager, Association)

Cette adaptabilité est due à la fois aux divers environnements et personnes avec lesquels le salarié doit composer mais aussi à une définition bien plus floue des missions de chacun. Fini le temps des listes de tâches spécifiques associées à chaque fiche de poste : les offres d'emploi le montrent en partie, il s'agit de savoir quels objectifs doivent être menés à bien et pas quelles actions seront mises en œuvre pour ce faire. La compétence attendue de chaque poste pourra alors différer au quotidien, en fonction des projets et des situations, de la compétence technique attendue au moment du recrutement. Samantha comme Clémence établissent un lien direct entre l'adaptatibilité qui leur est demandé sur leur poste et leurs activités associatives.

> "*Mais souvent par rapport à mes collègues j'ai senti que j'avais plus de facilité pour tout ce qui est adaptation, tout ça, mais du coup peut être qu'au niveau technique j'étais moins, moins bonne, je ne sais pas… En même temps mon projet n'était pas facile du tout au début, en fait c'est un projet, un projet d'expert en fait.*
> Enquêteur : C'est intéressant ce terme d'adaptation, ça recouvre quoi ?
> *Bah, dedans c'est l'adaptation, capacité à travailler rapidement, à gérer, à travailler avec plusieurs personnalités différentes, à gérer différents projets, on m'a dit, il faut une personne qui s'adapte et tout parce qu'on a plein, on peut fonctionner par projets mais on a plein de projets différents, en plus on me mettait sur des trucs j'avais pas les compétences et tout, on fonce dedans, voilà, il doit y avoir aussi la gestion du stress, plein de choses.*" (Samantha, Master 2 Universitaire en psychologie)

> "*Ah, moi, mon chef il le demande, hein ! Il faut savoir être ouvert d'esprit pour travailler là où on travaille parce qu'on est… en contact avec énormément de… beaucoup de choses en parallèle, il y a des fois des décisions à prendre qui peuvent être un peu surprenantes ou des trucs comme ça, donc il faut avoir l'esprit ouvert. Même des fois au sein de l'équipe, heureusement qu'on est un peu, enfin, heureusement qu'on est plutôt ouverts parce que sinon il pourrait y avoir des tensions ou des choses comme ça, donc... En tout cas moi dans mon poste actuel il vaut mieux être ouvert d'esprit… [...] et très adaptable ! Et ça je l'avais vendu aussi avec le scoutisme. Très adaptable… Comparé aux missions qu'on nous annonce initialement, je varie énormément, je fais beaucoup de choses*

différentes… Moi ça me plaît parce que du coup c'est varié etc *mais c'est vrai que c'est pas forcément dans nos compétences initiales ! Mais on s'adapte…*" (Clémence, Ecole d'ingénieur)

Point en lien avec ce que nous avons vu précédemment sur l'entreprise en réseau, lorsque l'encadrement est supposé perdre en pouvoir hiérarchique dur, le manager devient alors un manager-animateur, avec une demande accrue de "savoir-être" pour savoir diriger (donner une direction) sans être un dirigeant.

Transverse mais technique, la gestion de projet

La notion de projet est très fréquente dans les missions que les jeunes diplômés espèrent valoriser au travers de leurs expériences associatives : tenue de budget, management d'équipe… Ces éléments sont alors vus comme plus "techniques"[258] que ceux dont nous avons parlé précédemment (initiative, relations interpersonnelles…) qui pourraient eux être rangés derrière le vocable de "*soft skills*", les compétences souvent dites compétences "sociales" ou "relationnelles". Cette séparation est inspirée de celle effectuée par Calmand *et al*. [2015[259]] entre compétences générales et compétences techniques.

La question de la gestion de projet apparaît comme très recherchée par les recruteurs car c'est une mission que l'on retrouve au sein d'une forte majorité des postes de cadre. Les recruteurs s'accordent à dire que les ressources nécessaires à ces missions ne peuvent être acquises dans le cadre d'un cours théorique. Ainsi, les expériences associatives semblent permettre de s'exercer dans ce domaine à un niveau de responsabilité qui semble impossible en stage (et de manière plus générale difficile dans une organisation plus hiérarchisée).

"*Oui, tous ceux… toutes les expériences où on a un certain nombre de responsabilités en association, c'est tout à fait professionnalisant. Pour moi un président de BDE ou le fait de gérer le gala de l'école, ce genre de choses, euh,*

[258] Si la notion de "compétence métier" est souvent employée dans les entreprises pour s'opposer à la "compétence sociale", nous avons choisi de retenir le terme "compétence technique" car cette technique est souvent transverse à plusieurs fonctions, et ce tout particulièrement pour ce qui est de la gestion de projet.

[259] *Op. Cit.*

immanquablement ça veut dire qu'il va gérer un budget, qu'il va gérer une équipe, qu'il va gérer des projets. Donc ce sont des compétences qui sont transférables ensuite. [...] Et qui ne s'apprennent pas en cours, a priori ! On n'apprend pas en cours à gérer des équipes, à gérer les imprévus d'un projet… enfin du moins on peut l'apprendre en théorie, mais il n'y a rien de mieux que la pratique !" (M. X., RH, GE)

Ce point de vue semble d'ailleurs partagé par les jeunes diplômés et les établissements d'enseignement supérieur qui essaient de favoriser les projets hors cours dans le cadre du cursus.

"*Après c'est mon école, le C., qui oblige ça, après je sais que dans d'autres écoles on a une obligation aussi de s'inscrire dans une association, mais après elle est libre et elle est pas interne à l'école. [...] Mais là en fait cet objectif là c'était on va dire de nous plonger dans un cadre, comme dans un… comme… Comme au boulot parce qu'en fait on est dans une équipe, on doit mener à bien des projets et il y a de la gestion, de la gestion des hommes, de la gestion du temps, atteindre les objectifs… C'est vraiment une mise en situation direct.*" (Coralie, Ecole de commerce)

On peut noter que pour Thierry [2007[260]] le management de projets et d'équipes est l'un des acquis les plus importants des activités associatives. De plus, manager une équipe sur laquelle on a un ascendant hiérarchique est d'après lui forcément plus simple que de manager une équipe de bénévoles, le responsable associatif sera donc à même de manager en entreprise avec une grande efficacité. Avec le fonctionnement par projet, on constate que dans les entreprises la question du pouvoir hiérarchique est plus complexe, et le chef de projet doit savoir obtenir la coopération de personnes qui ne lui sont pas hiérarchiquement rattachées[261] : en accord avec Thierry, on peut donc supposer que l'expérience de responsable associatif est d'autant plus précieuse dans ce cadre.

[260] Thierry, Dominique, *Les associations, lieux de qualification et de développement des compétences*, 2007, France Bénévolat

[261] Avec le développement des plateformes de création notamment, existent dans les entreprises des chefs de projets qui doivent justement manager des équipes de bénévoles extérieurs à l'entreprise, mais cette situation est encore rare et n'a été nulle part rencontrée au cours de notre enquête.

On a vu cependant que l'objet de l'association peut être source d'inquiétude pour un recruteur, en dépit des missions qui y sont effectuées et que la bienveillance exercée envers les activités associatives ne s'étend pas à tout type d'association.

3.2.2. De l'initiative à la contestation, persistance d'une organisation rigide

Scout, toujours ou jamais ?

La question des associations à connotation religieuse a été longuement évoquée au cours de nos entretiens, notamment avec la présentation du CV de Clémence, avec sa longue expérience de chef Scout.

> "*Ah, c'est revenu plusieurs fois, c'est pas juste moi qui ai un problème avec le scoutisme ? Ca me rassure !*" (Mme B)

La question du scoutisme est revenue tout au long de notre enquête. Le CV de Clémence a été choisi car le scoutisme semblait être un sujet clivant chez les enquêtés : parmi les conseillers en insertion, certains le défendent comme porteur de compétence et notamment d'une compétence managériale, d'autres sont plus réticents du fait de l'aspect religieux, au point de considérer que cette information ne devait pas figurer sur le CV. Mais même avant que le CV ne leur soit présenté, une forte proportion des recruteurs choisissait cette activité comme exemple de ce qu'ils étaient en train d'expliquer, qu'il s'agisse de parler d'activités qu'ils appréciaient de trouver sur un CV ou d'activité qu'ils ne souhaitaient pas y voir. C'est pourquoi il nous semble intéressant de nous y attarder ici. Cette question cumule en effet plusieurs points abordés plus haut :

- une connotation religieuse : même s'il existe des scoutismes de plusieurs religions et des scouts laïques, le scoutisme reste attaché à la religion catholique dans l'imaginaire. Par ailleurs, il est considéré par certains comme une activité très prosélyte.
- une forte connotation sociale de classe aisée
- une perception comme lieu d'acquisition de nombreuses compétences à la fois par les jeunes qui le mettent en avant et certains recruteurs. Cette perception est

d'ailleurs favorisée par les organisations elles-mêmes, les Scouts et Guides de France se déclarant "Plus belle école de management !"[262].

Parmi les jeunes diplômés rencontrés, Clémence et Rémi ont été chefs scouts et l'indiquent sur leur CV, mais de façon très différente. Pour Clémence, son expérience de chef scout puis de directrice de camp est très importante dans la construction de son identité, et elle se reconnaît d'ailleurs une sorte d'identité collective, fondée sur des valeurs partagées, avec les autres scouts qu'elle rencontre. Elle a par ailleurs utilisé le scoutisme pour mettre en avant ses expériences d'organisation et d'encadrement de groupe, expériences que la RH qui l'a recrutée dans le cadre du poste qu'elle occupe actuellement a qualifié de "gestion de projet".
Rémi pour sa part a choisi d'indiquer une expérience d'encadrement de jeunes sans mentionner le cadre du scoutisme. Il s'inquiète de la connotation à la fois religieuse mais aussi marquée par l'image du "*boy scout*" que cette activité peut avoir : ayant reçu plusieurs remarques à ce sujet en entretien, il valorise maintenant le contenu de son activité sans en mentionner le cadre. Il estime cependant que l'impact peut être très positif si son interlocuteur connaît le scoutisme et ses implications.

Pour certains recruteurs, la réaction au sujet du scoutisme est assez épidermique, qu'ils récusent l'aspect religieux du scoutisme en tant que tel ou évoquent l'embrigadement qu'il leur semble distinguer derrière. D'autres recruteurs présentent au contraire un *a priori* très positif envers l'activité, la déclarant de nature à responsabiliser les jeunes qui la pratiquent et, dans le cas des chefs, à les former à la gestion des groupes.
L'aspect social et l'aspect réseau sont également très marqués pour cette activité. Ainsi, si Clémence se déclare prête à favoriser un scout si elle doit un jour recruter (et a d'ailleurs bénéficié de ce réseau pour sa propre embauche), nous avons rencontré un recruteur qui, devant le CV, a déclaré ne pas vouloir aborder le sujet, regardant fixement l'enregistreur, après s'être exclamé par réflexe "*Elle serait bien ici, elle a été scout…*". Une suite donnée petit à petit à la conversation a laissé entendre qu'un chef de service avait favorisé le recrutement de plusieurs de ses connaissances, et notamment d'anciens scouts. Le réseau scout, dans son lien réel ou supposé avec la religion catholique, a une forte connotation en termes de milieu social.

[262] www.sgdf.fr/category/7-presenter-le-mouvement?download=78

Les activités à connotation religieuse ou politique : une question de code ?

Devant le CV de Clémence, dans la plupart des cas, les recruteurs se montraient intéressés par le contenu de l'activité. Certains déclaraient une gêne personnelle par rapport à l'image que cette activité pouvait avoir pour eux (dont ils tentaient de faire abstraction comme vu au chapitre 1), d'autres une réticence par rapport à l'aspect religieux. Cet aspect religieux était souvent écarté par les recruteurs les plus convaincus de l'intérêt de l'activité, qui estiment que la simple mention du terme "scout" n'est pas religieuse en soi et ne donne même pas d'information sur la religion de la personne, puisqu'il existe des groupements de scouts de toute religion ainsi que des laïcs. Cependant, plusieurs recruteurs ont signalé dans la discussion autour de ce sujet qu'une activité "véritablement" religieuse, comme le catéchisme par exemple, ou tout ce qui pouvait avoir une connotation de prosélytisme.

La question du prosélytisme et du militantisme se pose également par rapport aux activités politiques et syndicales. Dans les entretiens en face à face, la question recevait des réponses assez mitigées :

> "*Alors je pense qu'il faut faire le tri, militant je suis pas contre, quelqu'un investi dans l'écologie par exemple, voilà, l'écologie ça a un sens un peu partisan… Mais pourquoi pas ! Ça oui, pourquoi pas ! C'est vraiment l'affiliation au parti qui me… c'est pas le militantisme, on peut très bien… si c'est quelqu'un qui milite pour qu'on mange plus de la viande ou je sais pas quoi, très bien. Non c'est pas le militantisme qui me dérange, c'est l'affiliation politique, l'expression d'une opinion politique.*" (M.L., Manager, PME)

Ce retrait par rapport à la question du militantisme politique s'explique par une exigence de neutralité faite aux CV, à la fois toujours par rapport à la question de la discrimination, les recruteurs estimant que cette information n'a pas à apparaître sur les CV, mais également par rapport à celle de l'intégration à l'équipe ou du rapport aux partenaires.

> "*En plus nous pour le coup, dans notre cas, alors ça dépend quel poste mais à des postes très hauts placés ce serait compliqué d'embaucher quelqu'un qui est encarté dans un parti politique, parce qu'on est trop dépendant, on travaille avec l'Etat,*

avec le ministère, avec les communes en France, on travaille avec tous les partis politiques, on peut pas mettre quelqu'un qui est connu parce qu'il est encarté dans un parti… on se doit d'avoir une neutralité vis à vis de ça, donc ce serait compliqué." (Mme P., RH, PME travaillant dans le développement durable)

La question est en fait celle du contrôle de sa propre image que fait le candidat à travers ce qu'il indique sur son CV, qui doit correspondre au contrôle de l'image de « professionnel » qu'il devra avoir dans l'entreprise. On peut ici faire un parallèle avec ce que constate Georgy [2017[263]] lorsque les recruteurs font des recherches sur Internet à propos des candidats : d'une certaine façon, ce n'est pas tellement de savoir ce que les candidats pourraient avoir à cacher que les intéresse, mais de savoir s'ils sont efficaces pour le cacher. Ici il convient de cacher son affiliation militante pour correspondre aux codes professionnels de l'entreprise.

"*Et ça je l'ai déjà vu, par contre, par exemple qu'une personne mette membre de tel parti et participer à l'organisation des journées d'été, université d'été de tel parti,* etc.*, voilà je porte pas de jugement sur le fait que la personne ait adhéré à un parti ou à un autre, mais pour moi c'est pas du ressort du CV. Je me dis si d'emblée dès le CV la personne le met, si dès la phase de recrutement où généralement c'est une phase où on se dévoile, on dévoile ce qu'il faut mais pas tout* etc.*, si déjà la personne le met… je me dis est-ce que la personne va pas militer à son étage, ou… voilà moi ça me pose quand même question.*" (Mme C., RH, Association)

Il semble que la question ne soit pas mieux perçue par les recruteurs du monde associatif, soit que leur association soit amenée à travailler avec des élus et aie besoin d'une neutralité à l'égard de ces partenaires, soit qu'il soit important de faire une différence entre ce qui est du domaine du travail et ce qui est du domaine de l'engagement personnel. "*On ne cherche pas des militants !*" insiste Mme N, manager dans une petite association.

[263] Georgy, Constance, *Visibilité numérique et recrutement. Une sociologie de l'évaluation des compétences sur Internet*, Thèse de doctorat en Sociologie. Université Paris-Saclay, 2017

Les activités à connotation protestataire : une question de contrôle

L'analyse de verbatims issus de l'enquête quantitative laisse cependant apparaître des éléments différents. Il a été demandé aux recruteurs d'indiquer les activités qui pourraient être un moins sur un CV, puis d'expliciter pourquoi. Si 53% des recruteurs estiment qu'aucune activité n'a d'impact négatif sur la lecture des CV, les trois types d'activité les plus mal perçues concernent le militantisme. Le scoutisme ne recueille que 4% d'opinions défavorables (aucune autre activité en lien avec la religion n'étant proposée aux enquêtés), mais il est tout de même la 5e activité la plus mal perçue, après les activités liées aux jeux et jeux vidéo (16%). A noter cependant que 53 % des recruteurs déclarent qu'aucune activité ne les pousserait à écarter un CV.

Tableau 6 : Opinion des recruteurs sur les activités connotées négativement

Activités qui pourraient représenter un frein à la lecture du CV	
Activités politiques	27 %
Syndicat étudiant	25 %
Autre activité militante	18 %
Scoutisme	4 %

Source : Claire Margaria, Enquête en ligne auprès des recruteurs 2014

> "*Activité politique : peut être problématique dans notre association apolitique. Syndicat étudiant : on fuit toujours les esprits revendicatifs - activité militante (identique)* " (Répondant de l'enquête en ligne)

> "*Risque d'orientations gauchistes syndicalistes... Risque de contestation, critique de la direction ou de l'entreprise si ne correspond pas à ses idées (ou pire future syndicalisation). Manque de souplesse. Esprit sectaire. Toutefois l'appartenance à un mouvement politique de droite ne me gênerait pas, car serait preuve d'indépendance d'esprit et adhésion aux valeurs de l'entreprise.*" (Répondant de l'enquête en ligne)

Le manque de souplesse est évoqué comme une des raisons de se méfier de ces candidats, mais la crainte de la revendication point immédiatement derrière.

Chez les recruteurs vus en entretien, il n'est pas surprenant que, dans un contexte mettant fortement l'accent sur la question de la discrimination, le rejet de la contestation que certains pensent inhérente à l'activité politique soit attribué aux autres. Certains recruteurs expliquent le danger à donner de telles informations sur son CV, ce dont ils seraient capables pour leur part de faire abstraction mais qui avec d'autres recruteurs signifierait la "mise à la poubelle" immédiate du CV.

> "*Là vous parlez du syndicalisme, et le syndicalisme est malheureusement des fois un critère discriminatoire, même si c'est interdit, et c'est possible qu'il y ait des entreprises qui disent des fois mais non… Alors que c'est bien, enfin moi je vais trouver l'aspect positif, bah lui il s'est impliqué ! En plus on n'a pas de risque, enfin, avec les syndicats, si c'est constructif y'a pas de risques au contraire c'est même bien qu'il y ait des syndicats. Mais y'a des sociétés où ça va être lui dans un an ou deux il va être revendicateur et on va plus pouvoir le contrôler.* " (M. T., RH, PME)

Cette crainte de la revendication et de la contestation est un premier indice pour douter de cette horizontalisation de l'entreprise : si l'initiative est plébiscitée, si le fait de "penser différemment" est un élément que les recruteurs déclarent valoriser chez les jeunes diplômés, tout cela doit être aussi soigneusement cadré que possible. De fait, lorsque Dalmas [2016[264]] interroge les recruteurs sur les stéréotypes associés à la génération Y (relevés dans la littérature) il observe que parmi les différents éléments positifs ou négatifs qui sont considérés comme propres à cette génération (technophilie, recherche de sens et de bien être au travail, besoin de communication, opportunisme, faible loyalisme…) la question du respect de l'autorité hiérarchique est la seule à avoir un impact négatif réel sur l'intention des recruteurs de sélectionner un jeune. Aux activités politiques pourraient s'ajouter alors n'importe quelle activité où le jeune a été amené à avoir de très fortes responsabilités.

> Mme Do., l'ex responsable des RH qui se réclamait de l'entreprise libérée pour juger le scoutisme peu approprié, évoque le cas des jeunes ayant exercé des

[264] Dalmas, Michel, Que cherchent les cadres chargés du recrutement de la génération Y ? Une analyse exploratoire, *Management&Avenir*, 2016, n°83

fonctions associatives avec de hauts niveaux de responsabilités et de hauts niveaux d'interlocuteurs notamment dans les instances élues. "*Si c'est parce qu'il aime les responsabilités, ça ne va pas fonctionner.*" déclare-t-elle en s'interrogeant sur la "*capacité à redescendre*" d'une personne ayant eu de telles missions. "*Comment expliquer aux jeunes que l'entreprise ne peut pas reconnaître toutes leurs compétences, seulement celles qui sont immédiatement utiles ?*". Pour être efficace, il faut selon elle rester "*très précisément à [sa] place*". (Mme Do., ex-RH dans une société de conseil)

Avec cet exemple, on note une forme de paradoxe : les jeunes diplômés doivent réussir grâce à leurs activités associatives à se présenter comme de "jeunes professionnels", déjà dotés d'une certaine expérience permettant d'arguer de leur compétence et donc de se déclarer immédiatement autonomes… Mais ils ne doivent pas s'attendre à être reconnus comme tels une fois le cadre de l'entretien passé. Ce paradoxe se retrouve d'ailleurs dans le discours de Samantha par rapport à son expérience en gestion de projets.

"*Et après il voulait me faire faire une formation à la gestion de projet, et j'étais là, mais gestion de projet, je fais ça depuis six ans ! Il s'en fiche en fait de tout ce qui est associatif, c'est pas reconnu dans l'entreprise. Moi je n'ai pas eu le sentiment que ce soit reconnu.*" (Samantha, Master 2 universitaire en psychologie)

Le discours de Samantha est d'autant plus marquant que le manager dont elle parle ici l'avait interrogée sur ses multiples expériences associatives au cours de l'entretien, semblant intéressé. Il se révèle cependant réticent, une fois l'entreprise intégrée, à reconnaître ce qu'elle défend comme ses acquis comme de véritables compétences.

"*Et justement en entretien, il m'avait demandé… il m'avait dit, oui, posé quand même des questions dessus, mais c'était pas des questions qu'est-ce que ça vous a apporté, c'était qu'est-ce que tu as fait… Et moi à chaque fois j'essayais de dire qu'est-ce que ça m'a apporté, le travail d'équipe, la gestion de projet. Et pareil dans mon boulot, la première chose que je devais faire c'était remplir un CV technique. Et dedans, détailler mes expériences. Et du coup en compétences, moi ma plus value par rapport à d'autre c'était de pouvoir mettre tout de suite une*

rubrique "compétences transversales", par exemple. Dedans j'ai pu mettre bah gestion d'équipe… Mais après euh je sais que mon manager n'a pas repris parce qu'il ne trouvait pas ça logique que à 26 ans j'ai déjà de l'expérience dans la gestion d'équipe. Pour lui si je n'ai pas le diplôme qui va avec, non, on n'allait pas le prendre au sérieux, et du coup il m'a retiré ça pour le présenter aux clients. Alors que moi dans mon CV je l'avais mis, bah écoute, j'ai déjà managé des équipes de 20 personnes, un salarié… Il s'en fiche !" (Samantha, master 2 universitaire en psychologie)

Les transformations de l'entreprise dont celles-ci peuvent se targuer ne sont au final que très partielles. La coopération ne remplace pas la subordination mais s'y ajoute. Les cadres "libres et entreprenants" pour être "créatifs" sont une image qui ne doit pas venir à l'encontre d'un respect des codes, des normes et des ordres descendants mais seulement le masquer.

Ainsi, si la compétence inhérente à l'exercice de responsabilités dans le cadre d'une activité associative correspond tout à fait aux besoins exprimés par les organisations, associations comme entreprises, on note donc une réticence de certains recruteurs par rapport au cadre dans lequel ces activités peuvent être exercées, les associations pouvant être perçues comme un cadre qui ne s'accorde pas à celui de l'entreprise et peut donner des habitudes qui ne pourront pas être reproduites.

Conclusion : Des limites à la reconnaissance des compétences transférables

Le contexte des entreprises, c'est-à-dire la transformation de leur environnement mais également leurs transformations internes, poussent donc à la prise en compte d'une compétence qui n'est pas seulement technique et liée à l'expérience professionnelle. Cet aspect "*soft-skills*" de la compétence est alors particulièrement lié aux activités associatives, qu'il s'agisse de démontrer dans ces activités la pré-existence de ces capacités ou leur acquisition. La compétence technique, "*hard-skill*", semble elle plus difficilement reconnaissable lorsqu'elle est acquise ou mise en œuvre dans un milieu qui est lui-même perçu comme "*soft*".

Cette prise en compte des activités associatives comme source de compétence est particulièrement répandue chez les jeunes recruteurs, convaincus par leur propre expérience, les recruteurs spécialistes des ressources humaines et les recruteurs spécialisés dans les jeunes diplômés, plus prompts à admettre que les jeunes diplômés ne peuvent pas disposer d'une expérience extensive. N'oublions pas pour autant que les jeunes diplômés ressentent pour leur part ce besoin de "rajouter" des années d'expérience sur leur CV à l'aide de leurs expériences associatives, et parfois d'y défendre une expérience très proche de leur cœur de métier et une compétence aux aspects plus techniques.

Malgré les discours sur les évolutions notamment des modes de gestion et de management dans les entreprises, la question des activités associatives connotées montre cependant qu'une certaine rigidité peut persister. Les organisations sont en effet le lieu de nombreuses injonctions paradoxales : il faut y prendre des initiatives et innover dans le respect des normes, ne pas attendre des directives de sa hiérarchie tout en en respectant les ordres… Ces injonctions paradoxales se retrouvent en partie dans la prise en compte des activités associatives : il faut considérer l'humain dans sa globalité mais seulement dans ce qu'elle a d'utile pour l'entreprise et se saisir de ses compétences sans forcément les reconnaître.

Chapitre 4 : Une expérience comme les autres ? La reconnaissance d'une dimension formative

Nous avons vu que la compétence inhérente aux activités associatives et notamment à l'exercice de responsabilités est d'un grand intérêt pour les organisations, et ce par rapport aux modes de fonctionnement qui se développent actuellement en leur sein. Cependant, on note que, surtout lorsque l'on touche à des questions plus techniques, l'expérience associative est plus difficilement prise en compte. La question se pose moins pour les compétences non techniques, et ce d'autant plus lorsqu'elles sont considérées par le recruteur comme des "qualités" ou des marques de personnalité : l'expérience associative n'est alors pas le lieu où cette compétence est développée mais simplement le signal qu'elle pré-existait pour que ces activités puissent avoir été une expérience réussie.
Pour les autres cas, comprendre la différence des points de vue des recruteurs à ce sujet nécessite à la fois d'interroger le lien entre expérience et compétence, et avec lui la question de l'autoformation (Partie 1), mais également de rapprocher cette question de la perception que les recruteurs ont du "cadre" associatif (Partie 2). Certaines activités associatives peuvent-elles avoir leur place dans l'expérience professionnelle du candidat (Partie 3) ?

Le bénévolat de compétence tient une place particulièrement importante dans cette question. D'une part, il permet à des jeunes diplômés de réaliser des missions en lien direct avec leur activité ou leur projet professionnel, en cohérence avec leur formation, qui vont plus facilement porter le signal de leur compétence. D'autre part, sa déclinaison en mécénat de compétence revient pour une entreprise à affirmer que la compétence que le salarié acquiert dans son expérience professionnelle est directement utilisable dans les associations, comme nous l'avons évoqué au chapitre 2. Quel obstacle alors à décréter que la réciproque est vraie et que l'expérience associative permet de développer une compétence directement applicable en milieu professionnel ? C'est l'idée que le recruteur considéré se fait du travail en association qui va alors primer pour présider à la prise en compte ou non de cette expérience, qu'il s'agisse de considérer l'association comme un milieu dont le manque de contraintes ne permet pas de le rapprocher du milieu de

l'entreprise ou comme une entreprise comme les autres. Entre ces deux extrêmes, nous proposons de considérer l'association comme une "entreprise modélisée" qui pourra servir au jeune diplômé d'espace transitionnel "buissonnier" [Barrère, 2011[265]] où effectuer les essais et erreurs qui permettront son apprentissage.

[265] Barrère, Anne, *L'éducation buissonnière. Quand les adolescents se forment par eux-mêmes*, Paris, Armand Colin, 2011

Partie 1 : Activités associatives et autoformation

4.1.1. En faire plus et se former par soi-même : la marque du bénévole ?

Au travers de leurs activités associatives, les recruteurs déclarent fréquemment rechercher chez les jeunes diplômés la “passion”, terme qui est au cœur de bien des affichages de valeurs en entreprise et “l’engagement” ou “l’investissement”. Il est intéressant de noter que ces termes reviennent à la fois dans la liste des valeurs recherchées et dans celles de ces qualités qui, mises au service du poste, deviennent des compétences en soi. Nous avons employé ce terme jusque-là en différenciant peu la question de l’engagement souhaité par les recruteurs et celle de l’engagement associatif, mais il est temps de l’interroger. Dominique Schnapper [2012[266]], revenant sur les définitions de l’engagement, note deux acceptions du terme, l’une faisant référence au fait de tenir ses promesses, employée notamment dans le cadre matrimonial, l’autre à l’intellectuel ou artiste engagé, qui met sa création au service d’une cause. La question de l’engagement associatif pourrait relever des deux versants : lorsqu’on s’engage pour une association, c’est bien en promettant de donner du temps et des efforts, mais c’est parfois au service de la cause liée à l’objet de l’association, à laquelle on adhère. Ce deuxième aspect, bien présent chez les jeunes candidats, semble moins intéresser les recruteurs, nous l’avons vu en abordant la question du militantisme et des activités connotées. Le fait de savoir “ tenir ses engagements ” en matière d’horaires et de délais est un usage du terme plus fréquent. Mais auprès des recruteurs, l’engagement va au-delà de la promesse formelle. Schnapper insiste, pour l’individu démocratique des sociétés modernes, sur l’importance de la question de l’électivité de l’engagement. L’individu répugnerait à s’engager pour l’avenir, ce qui pourrait disqualifier la notion de promesse et son impact évident sur l’avenir. Pourtant, les engagements humanitaires relèvent d’un choix spontané, hors de toute contrainte, et par conséquent “[témoigneraient] d’un engagement plus authentique et plus fort que celui qu’instauraient les institutions de la charité du passé ou la solidarité objective qu’organise l’Etat providence”[267] : avec cette dimension élective, l’engagement se place alors du côté de la liberté de l’individu, qui par ailleurs peu choisir de rompre à tout moment son

[266] Schnapper, D., L’engagement, *in* Reynié, D., *Valeurs partagées*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012

[267] *Op. Cit.*

engagement. Qu'en est-il alors du parallèle entre ce choix et l'engagement en entreprise ? Il peut sembler un abus de langage. En effet, le respect de la promesse donnée à l'entreprise dans le cadre du contrat de travail ne correspond pas réellement à un engagement électif si, comme nous l'avons rappelé, le jeune salarié n'est pas réellement libre de ne pas accepter ce contrat ou de le rompre à tout moment : il en a la liberté légale, mais pas la liberté réelle au sens d'Amartya Sen. Ce qui est par contre électif, et ce qui nous semble attendu par les recruteurs, c'est justement d'en faire plus que ce qui est attendu de lui par ce contrat : plus d'heures que ce que celui-ci stipule, par exemple, mais des missions non prévues par ce contrat, et une disponibilité mentale très forte. Cet engagement devient alors d'une certaine façon un engagement pour une cause, mais la cause en question, c'est le fonctionnement du service ou de l'entreprise.

> "*[...] qui se sont engagés bénévolement et volontairement dans autre chose… ça peut rassurer parce que bah s'il l'a fait à l'extérieur il peut le faire chez moi. Et si je lui dis "ah bah ça c'est pas prévu dans tes missions est-ce que tu pourras faire ça ?", on se dit, c'est ptet pas juste, il va peut être plus le faire parce que s'engager volontairement et bénévolement ça ne le gêne pas. Puis ça montre une volonté d'activité…*" (Myriam, Master 2 Universitaire en Communication)

Un des exemples les plus fréquents de l'engagement demandé à un salarié est lorsque l'entreprise s'attend à ce qu'il se préoccupe tout seul de sa montée en compétence sur certains sujets. De fait, la formation coûte cher. S'il a été de nombreuses fois évoqué le fait que les entreprises ne souhaitent plus porter le coût de la formation et de l'acculturation des jeunes diplômés qu'ils embauchent[268], donnant lieu à l'affirmation du besoin d'un jeune directement opérationnel, il semble logique d'extrapoler en pensant que moins ce jeune devra être ensuite accompagné pour faire évoluer sa compétence, moins cher cela sera et mieux cela vaudra. De plus, le salarié "engagé" est celui qui ne comptera pas les heures de travail qu'il fournit, par "culture bénévole" ou parce que le travail l'intéresse.

> " *Donc là on avait besoin également d'une expertise informatique. Sauf que lui il avait aucun diplôme informatique, il était prothésiste dentaire… sauf qu'il était*

[268] Plusieurs recruteurs interrogés évoquent la possibilité de former le jeune embauché en interne, mais ils font dans ce cas référence le plus souvent à des formations très techniques, par exemple orientées sur un outil en particulier.

passionné d'informatique ! Tous les week-ends… Dès qu'il pouvait il potassait, il créait des programmes, etc… Et donc là typiquement c'est son activité extraprofessionnelle qui a fait qu'il a eu ce poste. Parce qu'il avait cette compétence. Donc en fait peu importe d'où vient cette compétence, du moment qu'il est passionné ! Et en plus quelqu'un qui est passionné… Bah il compte même pas les heures d'apprentissage, tout ça, voilà, ils dévorent, ils adorent. Donc c'est que bénéfique." (M. T., RH, PME)

L'appétence pour l'apprentissage de choses nouvelles est d'ailleurs fréquemment mentionnée par les jeunes qui exercent ou ont exercé des activités associatives, apprentissage que l'entreprise ne serait pas en mesure de favoriser. Là encore, l'entreprise délègue au hors travail le fait de combler ce besoin, et peut s'appuyer sur ce hors travail pour ses propres fins.

"*Donc j'ai pas l'impression d'apprendre tant que ça dans mon travail. Donc c'est pour ça que… On est obligés d'avoir des choses à l'extérieur pour nous stimuler intellectuellement…*" (Thérèse, Ecole de commerce)

On voit au travers de ces quelques verbatims que la notion d'apprentissage dépasse largement celle d'apprentissage professionnel, et surtout se réalise de plus en plus majoritairement dans les marges, à la fois celles de l'entreprise et celles de l'enseignement supérieur.

4.1.2. La question de l'autoformation

"*I never let my schooling interfere with my education*" ("Je n'ai jamais laissé ma scolarité interférer avec mon éducation"), aurait un jour déclaré Mark Twain. Au delà du bon mot, il semble acquis que la notion de formation ne peut se limiter au domaine de la scolarité et de l'enseignement supérieur.

Le terme d'*experiential learning*, déjà présent chez Linderman en 1926 et chez Dewey en 1938 [cités par Balleux, 2000[269]]. Pour Dewey chaque expérience contribue à préparer aux expériences futures, celles-ci pouvant alors être plus profitables : l'expérience a donc un

[269] Balleux, André, Evolution de la notion d'apprentissage expérientiel en éducation des adultes : vingt cinq ans de recherche, *Revue des sciences de l'éducation*, 2000, vol.26, n°2

caractère cumulatif et évolutif. Cette notion reste cependant liée au domaine de l'éducation formelle : c'est un mode d'éducation qui rentre dans la forme scolaire. Willigham [1976 cité par Balleux, 2000[270]] distingue deux types d'apprentissages par la pratique, l'un relevant de l'apprentissage encadré et l'autre de toutes les situations de vie. C'est ce dernier qui va nous intéresser ici.

La littérature a de nombreuses fois interrogé les effets formatifs des situations hors enseignement, qu'il s'agisse du quotidien ou d'expériences spécifiques. Carré, Moisan et Poisson résument les effets formatifs dans la "galaxie de l'autoformation" [1997[271]] en cinq aspects distincts :

- Autodidaxie intégrale, sans lien avec un agent éducatif
- Existentielle, formation « de soi par soi »
- Éducative, apprentissages autonomes au travers d'une pratique pédagogique
- Sociale, par des médiations diverses dans les groupes sociaux
- Cognitive, qui interroge les mécanismes psychologiques de l'apprentissage.

Loin de se limiter à la question de l'autodidaxie, donc, la question de l'autoformation va donc rechercher les effets formateurs des différentes situations du quotidien [Brougère et Ulmann, 2009[272], Pain, 1990[273]] et les médiations qui conduisent à passer d'un potentiel formateur à un savoir ou un savoir-faire.

En étudiant les apprentissages informels qu'effectuent les jeunes bénévoles dans leurs activités d'encadrement, Duceux et Khazanzyanova [2016[274]] considèrent d'ailleurs que ceux-ci relèvent d'expériences quotidiennes ou de loisirs et donc d'un apprentissage informel au sens de Pain. Avec la pratique associative, qui relève de l'autoformation sociale, le "*doing is learning*" remplace le "*learning by doing*" [Sue, 2016[275]] (il en va de même pour l'autoformation existentielle). L'apprentissage repose en grande partie sur le faire avec les autres, et le mode relationnel est déterminant. La notion d'apprentissage

[270] Willingham, W.W. (1976). "Critical issues and basic requirements for assessment. *In* M. Keeton (dir.)", *Experiential learning: Rationale, characteristics and assessment,* cité par Balleux, *op. cit.*

[271] Carré, P., Moisan, A. et Poisson, D., *L'autoformation. Psychopédagogie, ingénierie, sociologie*, Paris, PUF, 1997

[272] Brougère, Gilles, et Ulmann, Anne Lise, *dir*., *Apprendre de la vie quotidienne*, Paris, PUF, 2009

[273] Pain, A., *Education informelle : les effets formateurs dans le quotidien*, Paris, L'Harmattan, 1990

[274] Khasanzyanova, Albina et Duceux, Yann, Les apprentissages informels des jeunes bénévoles dans des activités d'encadrement, *Agora Débats/Jeunesse*, 2016, vol. 1, n°72

[275] Sue, Roger, *La Contresociété*, Paris, Editions Les Liens qui Libèrent, 2016

informel n'est pas restreinte au champ hors professionnel. Dans la société de la connaissance, il est attendu du salarié qu'il apprenne à tout moment, et les situations où l'on apprend au travail, par le travail, sont valorisées dans les organisations dites "apprenantes" : apprentissage collectif, mentorat [Bouteiller et Morin, 2009[276]], mais également apprentissage par la pratique, parfois formalisé en analyse de pratiques. En plus d'une institutionnalisation de la notion d'autoformation au travers de la VAE, on observe donc une récupération du concept par les organisations et en particulier les entreprises, dont Philippe Carré craint qu'elle ne soit "à des fins gestionnaires étriquées"[277], soit mise au service des économies dans les organisations. Cependant, avec cette notion c'est bien l'acceptation par l'entreprise du fait que les apprentissages peuvent se développer en dehors d'une formation formelle qui fait jour. On passe également avec cette notion d'un schéma de savoirs subis à des savoirs, au moins dans une partie des cas, choisis [Peter, 2011[278]].

Cette question de l'autoformation va de pair avec la notion d'éducation permanente, développée notamment par Bertrand Schwartz dans le rapport *L'Insertion professionnelle et sociale des jeunes*[279] en 1981 : "*L'éducation permanente est une pratique de réflexion sur et à partir de toutes les situations de vie*". Cette éducation permanente doit permettre le développement des compétences en dehors des qualifications distribuées par le système éducatif, notamment.

Cette notion va donc également de pair avec l'injonction qui est faite au salarié de développer son employabilité en développant ses champs de compétence. L'adaptabilité, recherchée chez les jeunes diplômés comme nous l'avons montré, n'est peut-être plus "la capacité à pouvoir être formé pour l'emploi" dont Thurow [1972 cité par Lemistre, 2015[280]] parlait, mais plutôt la capacité à pouvoir se former pour l'emploi.

---

[276] Bouteiller et Morin, *Développer les compétences au travail*, Montréal, HEC Montréal, 2009

[277] Carré, Philippe, La recherche sur l'autoformation : évolutions et perspectives (2003/2013), *Savoirs*, 2013, vol.3, n°33

[278] Peter, Jean-Michel, "Les apprentissages informels", un concept à l'épreuve de la recherche en formation : les enjeux du débat, *Compte rendu de la journée d'étude du 06 avril 2011* organisé par la revue Savoirs, L'Harmattan, 2011, vol.2

[279] Schwartz, Bertrand, *L'insertion des jeunes en difficulté*. Rapport au Premier Ministre. 1981

[280] Lemistre, Philippe, "La professionnalisation des formations initiales : une solution aux mutations du marché de l'emploi pour les jeunes ?", *Revue française de pédagogie*, 2015, n°192

Il n'est par ailleurs pas si aisé de distinguer ce qui relève du formel et de l'informel [Brougère, 2002[281]], en particulier quand les liens sociaux sont en jeu. Anne Barrère relève la mise à l'épreuve des jeunes au travers de leurs activités électives chez les jeunes de lycées [2011[282]] : cette notion de mise à l'épreuve nous semble s'appliquer avec force dans la question des activités associatives des jeunes diplômés. Nous l'avons vu, ils peuvent au travers de ces activités se définir comme de véritables professionnels, et c'est bien parce qu'ils ont eu l'opportunité de s'y tester sur ce point (certains allant jusqu'à entreprendre une activité pour tester une voie professionnelle). L'activité associative semble de fait pouvoir faire office d'espace transitionnel (semblable dans certains aspects à celui du jeu [Brougère, 2002[283]]) où le jeune diplômé ou l'étudiant a l'occasion de se tester dans un cadre qui peut être plus protégé, plus bienveillant.

> "*Et euh, du coup, présenter mes* slides *c'était compliqué pour moi et d'ailleurs ils m'ont poussée, et c'est ça que j'ai beaucoup apprécié parce que c'est un moment où finalement celui qui aide est aussi aidé et c'est le directeur de l'association qui m'a dit bon ben tu fonces tu présentes parce que ça va t'aider, et on est entre nous, on ne va pas te juger, on n'est pas en entreprise ! et c'est ça qui… ça m'a appris à parler, et c'était pas dur, pourtant j'étais stressée.*" (Li Mei, Master 2 Universitaire, Commerce International)

Les activités associatives sont par ailleurs à la fois le lieu d'une auto-formation, mais également un lieu pour "apprendre à apprendre", ou du moins pour tester certaines modalités d'apprentissage. Il est alors possible de relier cette capacité à apprendre et évoluer au quotidien à la demande d'autonomie faite au salarié, parfois appelée "compétence d'autonomie", celui-ci étant "invité à devenir un entrepreneur de son capital humain dans des situations d'apprentissage quasi permanent" [Peter, 2005[284]].
Certains de ces apprentissages peuvent être formalisés, puisqu'il existe des formations à destination des bénévoles, mais ils ne nous semblent pas de nature à être discutés ici car ils

[281] Brougère Gilles, Jeu et loisir comme espaces d'apprentissages informels, *Education et sociétés*, 2002, vol. 2, n°10
[282] *Op. Cit.*
[283] *Op. Cit.*
[284] Peter, Jean-Michel, Le processus d'autoformation par la pratique du tennis. Analyse textuelle de récits de vie, *Staps*, 2005, vol. 1, n° 67

pourraient alors apparaître dans la partie formation du CV et pas seulement en tant qu'expérience. Ce qui nous intéresse bien plus, c'est ce qui peut être lu par le recruteur de l'expérience associative elle-même. Dans ce cadre, la notion "d'informel" n'est pas non plus évidente, et il est en particulier difficile même a posteriori de différencier ce que l'on a appris par expérimentation (par soi-même, par essais et erreurs par exemple) et ce que l'on a appris par médiation. La médiation peut d'ailleurs prendre de nombreuses formes : si l'on apprend sur Internet, par exemple, il y a bien à la fois une médiation et une personne à l'origine du savoir, mais également une action autonome d'apprentissage ; de même, on peut apprendre d'une personne physique sans se souvenir qu'elle était à l'origine du savoir (par l'exemple, ou lors d'un conseil donné de manière plus ou moins formelle, qui d'ailleurs peut ne porter ses fruits que plus tard et ressurgir à la pensée comme s'il venait d'être inventé). C'est donc bien le terme d'apprentissages expérientiels qu'il faut privilégier, cette traduction "*experiential learning*" étant privilégiée à celle "d'apprentissage par la pratique" car elle nous semble également recouvrir un "apprentissage par imprégnation".

4.1.3. Le lien entre expérience et compétence

Pour Zeitler [2012[285]], on dit d'une personne qu'elle est expérimentée lorsqu'elle a réalisé pendant de nombreuses années une même activité professionnelle : "*On sous-entend alors qu'elle est compétente car l'on suppose au fond que la récurrence de l'activité a produit une capacité à réaliser avec succès les tâches professionnelles concernées.*[286]" Si cette définition est tout à fait pertinente pour approcher le lien entre expérience et compétence tel qu'il est perçu par les recruteurs concernant l'expérience professionnelle, elle nous semble perdre de sa substance concernant l'expérience extraprofessionnelle et la façon dont celle-ci pourrait être perçue comme une expérience à part entière. L'importance de la récurrence ne disparaît pas, et les recruteurs apprécient de connaître la durée de l'activité, son ancienneté, mais la récurrence ne suffit plus. Lorsque l'on parle du lien entre expérience et compétence, il faut donc également interroger l'aspect cognitif : ce qui donne le sentiment de maîtrise, ce n'est pas l'activité mais le travail sur soi que l'on réalise pour que ce qui reste soient les processus et mécanismes de raisonnement mis en œuvre.

[285] Zeitler, André, Apprentissages interprétatifs et construction de l'expérience, *Recherche et formation*, 2012, n°70
[286] *Ibid*.

L'expérience est un construit, un travail [Dubet, 2012 [287]], c'est un processus d'apprentissage et de développement de la personne, qui se transforme de par son engagement dans une activité [Zeitler et Barbier, 2012[288]].

Il est fréquent de voir les recruteurs exprimer leur intérêt pour ce que le jeune a retenu de l'activité plus que pour l'activité pratiquée en elle-même. C'est alors la pratique réflexive qui est recherchée. Celle-ci est d'ailleurs favorisée par les institutions d'aide aux jeunes diplômés, que ce soit au travers de l'entretien avec un consultant Apec, du Passeport Bénévole ou encore du Portfolio de compétences d'Animafac, qui poussent le jeune candidat a faire le point sur ses acquis. Nous y reviendrons plus en détail dans le chapitre 5 lorsque nous analyserons la façon dont les activités associatives sont mises en valeur sur les CV. Notons cependant sans attendre qu'au travers de l'activité associative, le jeune sera bien souvent amené à réfléchir à la meilleure façon d'aborder un problème nouveau et à la façon la plus efficace d'acquérir rapidement les connaissances et savoir-faire nécessaire. Dans le cadre de ces activités, il devra souvent le faire de façon autonome et non guidée : il devra pour cela à la fois être capable de trouver l'information et de l'utiliser à bon escient mais également d'analyser sa propre pratique et celle des autres. On peut donc aisément supposer que, confronté à des situations nouvelles en entreprise, il sera une fois de plus capable de s'autoformer. Cette conceptualisation de l'action passée est en effet propice à développer des habitudes interprétatives, qui serviront à comprendre les futures situations à gérer, ce qui est une des difficultés majeures rencontrée par les professionnels débutants [Pastré, 1999[289]].

Cette dimension d'autoformation est un autre aspect de cette "adaptabilité" si prisée par les recruteurs, aspect une fois de plus très intimement lié à l'expérience associative. On retrouve d'ailleurs les points déjà évoqués plus haut dans les "compétences" que Tremblay [1986 [290]] estime permettre l'autodidaxie : originalité, fluidité, flexibilité, tolérance à

[287] La construction de l'expérience, Entretien avec François Dubet réalisé par André Zeitler et Jérôme Guérin, *Recherche et formation*, 2012, N°70

[288] Zeitler, A. et Barbier, J.M., La notion d'expérience, entre langage savant et langage ordinaire, *Recherche et formation*, 2012, n°70

[289] Pastré, Pierre, La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives, *Education permanente*, 1999, n°139

[290] Tremblay, N., Les quatre compétences de l'autoformation, *Les sciences de l'Education*, 1986, vol. 1-2, n° 39

l'ambiguïté, capacité d'analyse critique et identification des manières d'apprendre. Ainsi, l'autoformation replace l'individu au centre de l'apprentissage [Pain, 1990[291]].

L'idée que la formation ne se limite pas à l'enseignement est bien reconnue dans l'entreprise, qui en plus de la formation continue (dans le cadre de cours descendants) reconnaît non seulement les pratiques de tutorat mais également l'aspect formateur d'un stage et plus largement de l'expérience à un poste. Mais les recruteurs sont-ils en mesure de reconnaître comme expérience et a fortiori comme expérience formatrice ce qui se déroule en dehors de l'entreprise ?

[291] *Op. Cit.*

Partie 2 : La valeur de l'expérience associative : expérience trop peu cadrée ou véritable pré-expérience ?

4.2.1. Un changement de regard sur les associations

L'économie sociale et solidaire et la professionnalisation des associations

Plusieurs éléments ont concouru ces dernières années à un changement de regard sur les associations et les missions qui y sont exercées par les bénévoles.

L'Économie Sociale et Solidaire prend une importance croissante dans les discours sur l'emploi. Regroupant les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations, l'ESS est reconnue comme "secteur" économique et a vu son cadre juridique renforcé par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Ses organisations sont clairement définies par les institutions comme des entreprises :

> "Le concept d'économie sociale et solidaire (ESS) désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale.
> Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques.[292]"

L'une des conséquences de ce terme d' "entreprises" est d'affirmer clairement que les salariés de l'ESS sont des salariés comme les autres. Les responsables et RH d'associations notent d'ailleurs que la perception des emplois dans ces structures et de l'expérience que ceux-ci représentent est en évolution.

> " *Voilà, alors qu'en fait c'est des personnes qui ont brassé des budgets à plus de 5 millions d'euros, qui ont géré des équipes, qui ont fait des contrats de travail, des fiches de paie pour des équipes jusqu'à 500 personnes, qui étaient responsables de la sécurité euh de 500 personnes, qui faisaient de la représentation en direct avec*

[292] http://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire

les ministres de certains pays, enfin, qui sont des postes à très haute responsabilité ! Mais il y avait toujours cette image assez réductrice de ah bah l'humanitaire, tu as fait une petite pause humanitaire […]. T'as été te donner bonne conscience en allant aider les petits Noirs mais par contre professionnellement ça n'a aucune valeur ! Et [cette image]a beaucoup évolué ces derniers temps quand même !" (Mme Ab., RH, ONG)

Les structures associatives sont en fait marquées ces dernières années par un fort mouvement de professionnalisation qui fait notamment rentrer dans leurs modes de fonctionnement la "rationalité gestionnaire" (on peut le saluer ou le déplorer), en particulier impulsée par l'embauche de cadres destinés à améliorer la performance de la structure et issus du secteur privé [Cohen-Scali *et al*., 2015[293]].

Si certains des recruteurs concernés évoquent des spécificités de ces structures, c'est pour affirmer que le travail y est plus complexe que dans une organisation "classique" : gestion des bénévoles, extrême polyvalence, *etc*. leurs demandes en matière de compétence ne sont donc pas différentes de celles des autres recruteurs. Mme N. insiste par exemple sur le fait que l'association qui l'emploie fonctionne "*vraiment comme une entreprise*" dans son organisation malgré sa finalité non lucrative et plus "*altruiste*". Elle cite notamment l'existence d'entretiens annuels et la fixation d'objectifs pour les salariés. Elle regrette d'ailleurs que certains candidats ne comprennent pas que les "codes" soient les mêmes dans les associations et les entreprises :

" *Alors c'est rare, hein, mais ça nous est déjà arrivé de recevoir des gens qui vous voyez venaient pas du tout habillés pour un entretien. Euh… Qui euh… et euh… et qui étaient tout de suite dans le tutoiement et dans le… dans, sous prétexte qu'on est du milieu associatif on est tous un peu cool et bobo et du coup c'est pas… Et nous on est vraiment, voilà, on est une structure très, bah euh, très professionnelle, et euh on a besoin de gens qui, qui euh qui démontrent une attitude quand même pro, notamment en entretien !*" (Mme N., Manager, Association)

[293] Cohen-Scali, Valérie, *et al*., *Se réorienter vers le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire*, Paris, Apec, 2015

Une évolution de l'image de ces structures est en cours, et on peut de plus en plus considérer que le travail associatif, et avec lui le travail bénévole, est un travail comme les autres [Hély et Simonet, 2013[294]] du moins sur le plan de la compétence nécessaire.

La professionnalisation des bénévoles

Or la spécificité des associations reste de fonctionner dans une grande majorité des cas avec des bénévoles, ne serait-ce que pour leur gouvernance, par exemple les membres du bureau. Ces bénévoles sont eux-mêmes confrontés à la professionnalisation[295] des structures, mais peuvent également en être à l'origine.

On peut noter dans un premier temps que devenir bénévole n'est pas toujours aisé dans une grande association, et nécessite une procédure de recrutement qui peut s'apparenter au process de recrutement d'un salarié. Des processus de formation peuvent également être mis en place (formation externe, tutorat…), qui sont de nature à faire évoluer la perception des bénévoles et de leurs activités [Bourgoin, 2014[296]] : un professionnalisme basé sur les résultats émerge [Chanut-Guieu, 2009[297]], remplaçant l'amateurisme supposé. Redjeb évoquait déjà en 1991 ce phénomène de "néobénévolat" soumis à des prescriptions[298].

> " *J'avais envoyé une autre candidature, carrément, on parle de candidatures, pour une association, alors déjà avec la personne on a eu du mal à s'avoir au téléphone, tout de suite elle m'avait rappelée mais on a eu du mal après sur deux jours, après du coup elle m'a renvoyée vers la responsable Île de France, et là cette personne m'envoie un mail avec euh trois pièces jointes à lire de 20 pages. [...] Demain du*

[294] Hély, Matthieu, et Simonet, Maud (dir.), *Le travail associatif*, Nanterre, Presses universitaires de l'Ouest, 2013

[295] Cette question de la professionnalisation des bénévoles ne renvoie pas ici à une dimension de formation comme c'était le cas pour les jeunes diplômés. Si elle renvoie en partie à une dimension de compétence, c'est surtout pour indiquer un rapprochement entre le monde bénévole et celui de l'entreprise, que cette rhétorique de la professionnalisation défini comme le monde professionnel. Ce point de vue, discutable, est cependant en cohérence avec celui des recruteurs que nous avons interrogés.

[296] Bourgoin, Florence, L'émergence des pratiques de tutorat dans l'accompagnement des bénévoles en centre social : offres de professionnalisation et dynamiques identitaires associées, *Savoirs*, 2014, vol.3, n°36

[297] Chanut-Guieu, Cécile, La professionnalisation de la fonction bénévole : quand l'Etat impulse le changement, *Management et avenir*, 2009, n°27

[298] Redjeb, Belhassen, Du bénévolat au néo-bénévolat, *Nouvelles pratiques sociales*, 1991, vol. 4, n°2

coup c'est mon premier rendez-vous, si ça se trouve la personne elle va me dire ah bah non, vous ne nous plaisez pas… Donc même pour être bénévole, c'est assez dur." (Samantha, Master 2 en Psychologie)

Le bénévolat de compétence, dans lequel les bénévoles sont positionnés sur des missions correspondant à leur compétence professionnelle, est une autre source de professionnalisation de la "fonction" bénévole. Cette pratique se décline en plusieurs médiations : des associations comme Passerelles et Compétences peuvent mettre en relation des associations ayant un besoin et des bénévoles ayant les connaissances ou savoir-faire adéquats (c'est par Passerelles et Compétences que Bernard a trouvé son activité de bénévolat en tant que psychologue social des organisations, et c'est par une autre association de ce type que Li Mei propose ses services en communication externe à des associations) ; certaines associations passent directement des "offres" correspondant à une recherche de bénévole sur des plateformes comme celle de France Bénévolat voire sur des plateformes consacrées aux offres d'emploi (c'est sur Monster que Julie trouve sa mission de bénévole RH).

Sélectionnés pour leurs expériences en entreprise, les bénévoles mettent alors en action leur compétence comme ils le feraient dans le cadre d'une entreprise marchande, avec les logiques et le vocabulaire correspondant. Les jeunes diplômés ou les étudiants sont particulièrement enclins à y appliquer ce qu'ils ont vu en cours ou en stage, très frais dans leurs apprentissages. Dans certaines grandes associations assez anciennes, ils sont d'ailleurs parfois surpris et déçus des résistances qu'ils rencontrent dans des associations qui tiennent à conserver leurs spécificités et à rester éloigner des mentalités gestionnaires.

"*On avait carte blanche mais il fallait aussi emmener des gens avec nous, et ça c'était assez dur parce qu'il y a beaucoup de personnes qui étaient là depuis très longtemps et euh qui pouvaient vraiment se braquer, qui prenaient un peu bah l'association comme leur deuxième maison un peu, et en fait dès qu'on voulait mettre des chose en place c'est qu'on était plus dans l'optique d'une association, qu'on prenait ça pour une entreprise… alors que nous on voulait apporter en fait un petit peu notre vision bah de ce qu'on avait appris pour plus de rentabilité et pour aider encore plus les gens en fait. Si on voulait mettre des procédures en place c'était pas pour enquiquiner les gens qui étaient là depuis 20 ans c'était surtout*

pour que l'association soit en règle, pour que ça avance plus vite et qu'on ait plus de gens… enfin la rentabilité c'était pas à l'encontre des gens, c'était juste qu'avec deux trois procédures ça pouvait se faire encore plus vite, quoi." (Julie, Master 2 en Ressources Humaines et Organisations)

Une tension existe donc encore entre professionnalisation, structuration et maintien d'une identité associative forte qui passe par une opposition aux méthodes de l'entreprise, conçue comme une opposition aux valeurs de celle-ci. Chez les bénévoles, cela se traduit notamment par une dichotomie entre la fierté de se débrouiller dans un cadre peu normé et le sentiment d'être abandonné par l'organisation, avec une demande de structuration. Les dirigeants peuvent percevoir la logique de professionnalisation technique négativement en ayant l'impression que les exigences envers eux augmentent [Chanut-Guieu, 2009[299]]. Certains défendent la spécificité du secteur contre les concepts et termes managériaux qui y entrent [Ughetto et Combes, 2010[300]]. On peut supposer que cette tension est bien moins marquée dans les associations étudiantes, notamment celles sur les campus des écoles, récentes et dépourvues de tradition mais également poussées par les institutions qui les abritent à être des "modèles d'entreprise" pour favoriser leur utilité en tant qu'espace de mise en application des savoirs dispensés en cours. Les associations étudiantes nous semblent donc susceptibles d'être fermement ancrées du côté de la structuration.

4.2.2. Le travail bénévole et sa valorisation : la professionnalisation par le bénévolat ?

Cette vague de professionnalisation des structures et des activités s'accompagne d'une mise en lumière sur les activités des bénévoles, nommées "travail" bénévole pour insister sur leurs similarités avec l'activité salariée. La littérature entérine en effet progressivement depuis une vingtaine d'année une disparition de la dichotomie entre le champ du "monde du travail", soit du monde de l'entreprise, et le champ associatif, pour faire naitre une véritable sociologie du travail associatif [Sainsaulieu et Laville, 1997[301], Retière et Le

[299] *Op. Cit.*

[300] Combes, Marie Christine, Ughetto, Pascal, Malaise dans l'association : travail, organisation et engagement, *Travailler*, 2010, n°24

[301] Sainsaulieu, Renaud, et Laville, Jean Marie, *Sociologie de l'association*, Paris, DDB, 1997

Crom *in* Prouteau *dir*., 2004[302]]. Le travail bénévole est analysé en recherchant moins le rapport social de subordination (gage de l'existence d'un contrat de travail, en droit) que la réalisation d'une activité [Ughetto et Combes, 2010[303]]. Les associations sont alors particulièrement reconnues comme univers de travail par la recherche, peut être plus que par leurs acteurs. Avec cette reconnaissance, la question des apprentissages en association dépasse le champ traditionnel de l'éducation populaire, historiquement tournée vers des dimensions culturelles et civiques et qui par conséquent concernerait des savoirs différents de ceux qui peuvent avoir un poids sur le marché du travail [Besse *et al*., 2016[304]].

Cette réflexion théorique s'accompagne d'une reconnaissance institutionnelle : sous l'impulsion notamment de France Bénévolat, la valorisation des activités associatives et de leur impact sur la compétence est au cœur du débat sur la compétence transférable. Les activités associatives côtoient notamment l'expérience professionnelle dans la liste des expériences qui peuvent être invoquées pour obtenir un diplôme par la validation des acquis de l'expérience, telle que définie par la loi de Modernisation sociale du 17 janvier 2002 :

> *"*II.-Toute personne justifiant d'une activité professionnelle salariée, non salariée, bénévole ou de volontariat, ou inscrite sur la liste des sportifs de haut niveau mentionnée au premier alinéa de l'article L. 221-2 du code du sport ou ayant exercé des responsabilités syndicales, un mandat électoral local ou une fonction élective locale en rapport direct avec le contenu de la certification visée peut demander la validation des acquis de son expérience prévue à l'article L. 6411-1 du code du travail.*"*
>
> Article L355-5 du Code de l'Éducation [305]

[302] Prouteau, Lionel, *dir*., *Les associations, entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, PUR, 2004

[303] *Op. Cit.*

[304] Besse, Laurent, Chateigner, Frédéric, Ihaddadene, Florence, L'éducation populaire, *Savoirs*, 2016, vol. 3, n°42

[305] https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006071191&idArticle=LEGIARTI000006524828

D'autres actions de valorisation de l'activité bénévole sont également mises en œuvre, notamment d'un point de vue de communication. Reconnaître l'engagement bénévole fait partie des objectifs institutionnels, comme le montre une note du Centre d'Analyse Stratégique de 2011[306].

> « *Impliquer Pôle emploi dans la valorisation des activités bénévoles :*
> • *dans le cadre du Projet personnalisé d'accès à l'emploi et des ateliers CV, valoriser les activités bénévoles pour l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi en promouvant les compétences transférables ; sensibiliser les employeurs publics et privés aux avantages découlant de l'exercice, par les candidats au recrutement, d'activités bénévoles (implication, autonomie, travail en équipe,* etc.*).* »

Ces actions de communication ont d'ailleurs un effet sur le recrutement comme le montrent les deux *testings* auprès de recruteurs réalisés par Bougard *et al*. puis Brodaty *et al.*: la campagne de l'année Européenne de valorisation du Bénévolat semble avoir eu un effet car l'impact de la présence d'activités bénévoles sur les CV passe de neutre voire négatif en 2011 à neutre-positif en 2013[307].

Cette communication institutionnelle s'ajoute donc aux éléments plus concrets de professionnalisation par le bénévolat, ensemble qui génère des effets sur les entreprises et en particulier sur les recruteurs. Les établissements d'enseignement supérieur font notamment rentrer les activités associatives dans leur processus de professionnalisation : le fait d'avoir exercé des missions et des responsabilités est valorisé comme faisant partie de la formation mais surtout de la "pré-expérience" professionnelle. Ces actions suivent notamment les recommandations de la circulaire sur le développement de la vie associative et des initiatives étudiantes de 2011[308]. Ainsi, 81,5% des jeunes diplômés interrogés en ligne ont au moins une des activités présentée sur leur CV qui faisait partie de leur cursus. Si les étudiants en Université déclarent souvent ne pas savoir si la valorisation des activités

[306] Naves, M. C., «Développer, accompagner et valoriser le bénévolat », CAS, *La note d'analyse : questions sociales*, 2011, n°241

[307] Brodaty, Thomas, *et al*., Évaluer l'efficacité d'une campagne de valorisation du bénévolat, Rapport de recherche, 2013

[308] Circulaire N°2011-1021 du 3-11-2011

associatives est proposée dans leur établissement, plus de 60% des étudiants d'école de commerce savent que leur école propose une option "engagement associatif".

Tableau 7 : Options « engagement associatif » dans les établissements d'enseignement supérieur

Votre université ou école propose-t-elle une option « engagement associatif » qui demandait de mettre en place un projet spécifique ?

	Oui	Non	Ne sait pas
Université	22,7%	38,7%	38,7%
Ecole de commerce	61,1%	31,5%	7,4%
Ecole d'ingénieurs	48,2%	42,4%	9,4%
Autres	10,0%	60,0%	30,0%

Base : ensemble

Votre université ou école propose-t-elle la possibilité de valoriser une activité associative extérieure par des ECTS ?

	Oui	Non	Ne sait pas
Université	17,0%	37,6%	45,4%
Ecole de commerce	39,8%	43,5%	16,7%
Ecole d'ingénieurs	42,4%	44,7%	12,9%
Autres	17,5%	55,0%	27,5%

Base : ensemble

Source : Claire Margaria Enquête en ligne auprès des jeunes diplômés, 2014

A l'Ecole des Mines, par exemple, les étudiants doivent tous réaliser un projet en autonomie en première année, et ont le choix de le faire dans une démarche entrepreneuriale ou en partenariat avec une association (pré-existante ou créée pour le projet). La professionnalisation est une tendance forte des établissements d'enseignement supérieurs, accédant ainsi aux demandes exprimées ou supposées des entreprises pour améliorer l'insertion des jeunes qu'ils diplôment. Il est d'usage de considérer que cette professionnalisation équivaut à une interpénétration de l'entreprise et de l'enseignement supérieur, par le biais de périodes en entreprise ou d'intervenants dits "professionnels" dispensant des unités d'enseignement, ce qui est particulièrement visible au niveau des Master Universitaires[309]. Le fait que l'activité associative rejoigne ces activités dites

[309] Le fait que la démarche d'apprentissage et les acquis des cours, aussi liés aux potentielles missions futures ceux-ci soient-ils, ne puissent être considérés comme professionnalisants soulève de nombreuses

professionnalisantes est donc particulièrement révélateur de la proximité reconnue entre celle-ci et une activité professionnelle exercée en entreprise en termes de missions et de compétence.

Par ailleurs, le mécénat de compétence s'est comme on l'a dit fortement développé depuis le début des années 2000, les entreprises françaises imitant les mœurs des entreprises américaines [Bory, 2008[310]]. Nous avons évoqué cette pratique précédemment, en évoquant comment elle répondait à une demande de bien-être et de sens ainsi qu'à une question d'image. Or ce bénévolat de compétence repose sur le présupposé que la compétence nécessaire à l'exercice de certaines missions associatives est disponible parmi les salariés de l'entreprise car c'est la compétence qu'ils exercent chaque jour au sein de leurs postes : c'est la compétence transférable, avec une logique d'adéquation entre certains postes en entreprise et certains besoins des associations. La réciproque de ce présupposé, soit la transférabilité de la compétence du monde associatif vers le monde de l'entreprise, semble alors évidente. Nous faisons donc l'hypothèse que cette réciproque est au moins partiellement intégrée par les recruteurs et contribue à leur changement de point de vue sur les activités associatives.

4.2.3. Des recruteurs entre homophilie et compréhension des enjeux

Dans nos entretiens, l'argument que le milieu associatif serait au final assez semblable au milieu professionnel revient assez fréquemment dans les discours des jeunes diplômés. Une majorité des recruteurs sont également d'accord avec l'idée que l'expérience associative permet de se familiariser avec des modes de fonctionnement proches de ceux d'une entreprise, et en particulier apprend à respecter ses engagements.

---

questions sur la nature de cette "professionnalisation", sa proximité avec un certain "formatage" des jeunes diplômés (la professionnalisation se fait-elle uniquement par "imitation" de personnes que l'on reconnaît comme "professionnels" ?) et le rôle exact du cours dans l'enseignement supérieur.

[310] Bory, Anne, *De la générosité en entreprise : Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux États-Unis*, Thèse de doctorat, Université Paris 1, 2008

Tableau 8 : Opinion des recruteurs sur les acquis associatifs en termes de mode d'organisation (en % des réponses exprimées)

Faire/avoir fait partie d'une association…	Tout à fait d'accord	D'accord	*Total d'accord*	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
permet de se familiariser avec des modes de fonctionnement similaires à ceux d'une entreprise.	20,3	56,1	*76,4*	19,6	4,1
apprend à tenir des engagements (respecter un délai…)	25,3	56,8	*82,1*	14,9	30

Source : Claire Margaria, Enquête en ligne auprès des recruteurs, 2014

De fait, chez Unis Cité par exemple, les jeunes viennent souvent envoyés par des Missions Locales afin d'accroître leur expérience et "*l'activité bénévole est vécue comme une continuité, et même une dimension de leur activité professionnelle*" [Simonet, 2010[311]].

Dans les discours de certains recruteurs, cependant, l'expérience associative a une valeur bien moindre que celle que pourrait avoir l'expérience professionnelle et ne pourrait donc être prise en compte de la même façon (à l'instar du manager de Samantha, cf. Chapitre 3). Ils se réfèrent au cadre moins formel de l'activité associative et à l'idée d'un bénévole qui "fait ce qu'il veut". D'autres insistent sur la nécessité moindre de résultat dans le cadre associatif.

> "*Mais c'est de l'assoce, quoi, c'est pas du boulot, ça n'a rien à voir, c'est on va faire de notre mieux, on n'a pas de contrôle, on n'a pas d'objectif… On n'est pas normé, vous voyez ? Qu'est-ce que vous voulez juger de là dessus, juste que c'est quelqu'un qui a géré 11 à 14 personnes, onze à quatorze enfants ? Mais si ça se trouve les enfants ils étaient super mal avec eux, comment je le sais ?*" (Mme I., RH, PME)

Moins extrêmes que Mme I., certains recruteurs semblent plus enclins à penser que l'association, sorte de milieu moins contraint que l'entreprise, ne peut être le signal que de ce qu'ils définissent comme "savoir-être", soit qu'ils y aient été exercées jusqu'à y être

[311] Simonet, Maud, *Le travail bénévole, engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La dispute, 2010

acquis, soit que la participation à l'activité associative soit un indice de la pré-existence de ces attitudes-ressources, l'appétence pour l'activité associative pouvant indiquer par exemple une volonté de travailler en équipe ou une aisance relationnelle. On pourrait dire qu'au milieu "*soft*" de l'association sont associées les "*soft skills*", terme anglais désignant le savoir-être.

Cependant, certains recruteurs semblent en accord avec l'idée d'un parallèle entre l'expérience associative et l'expérience professionnelle. Ces discours sont notamment le fait des jeunes recruteurs, et particulièrement de ceux qui ont récemment été en position de candidat. Ils sont également typiques des recruteurs ayant eu un fort engagement associatif au cours de leurs études, ou de diplômés d'école (et surtout d'écoles de commerce), et de la plupart des recruteurs du monde associatif. Réfléchissant sur leur propre compétence, ils ont mené un bilan et identifié l'origine de leurs apprentissages : convaincus de l'importance des activités associatives pour eux, ils sont alors convaincus de son importance pour les autres. A l'homophilie naturelle que nous avions évoquée s'ajoute donc une compréhension des enjeux de ces activités, parfaitement identifiée par les jeunes diplômés : savoir que les associations étudiantes ne sont pas que des lieux de fêtes mais avoir une idée du type de budgets ou des sujets techniques qui y sont abordés, par exemple, ou comprendre ce que signifie l'activité Scout au delà de sa connotation religieuse, par exemple.
Pour certains, l'activité associative serait alors semblable à un stage et peut être reconnue comme expérience à part entière. Elles font d'ailleurs l'objet d'un questionnement en entretien assez proche de celui qui concerne l'expérience professionnelle, avec les missions exercées, les réussites, les difficultés rencontrées et la façon dont elles ont été surmontées.

> "*Mais clairement ce que je lui demanderais c'est quatorze ans donc 5 ans chef d'unité, alors là, qu'est-ce que ça veut dire, il a été chef de quoi, qu'est-ce qu'il a fait… euh… et là je lui demanderai qu'est-ce qu'il a trouvé difficile, pour voir un peu ce qu'il a appris, et je lui poserais des questions du type sur quoi vous avez échoué, qu'est-ce que vous avez bien fait, qu'est-ce que vous n'avez pas bien fait, qu'est-ce que vous auriez mieux fait, la prochaine fois ? Euh… quels sont les problèmes que vous avez rencontrés en termes de management, qu'est-ce que vous en avez appris ?* " (M. U., ancien Président d'association dans son école)

> “ *Moi je vais même plus loin en fait parce-que, quand je fais des conseils CV, j’ai tendance à dire aux jeunes diplômés qui sont en recherche d’emploi ou de stage d’intituler, à la place d’expérience professionnelle, d’intituler la section expériences professionnalisantes et d’y mettre non seulement les stages qui sont obligatoires au cours de leur cursus mais d’y mettre toutes les expériences professionnelles, les jobs d’été, les jobs de week-end, d’y mettre les projets d’études, d’y mettre les expériences associatives parce que voilà j’estime que quelqu’un qui a été trésorier ou président d’un BDE, d’un BDS… c’est tout aussi qualifiant qu’un bon stage en entreprise au cours du cursus. Et du coup c’est plus simple je trouve d’intituler la section expérience professionnalisante et donc ça ouvre le champ un petit peu. C’est pas juste des expériences professionnelles dans telle ou telle entreprise.*” (M. X., issu d’une école de commerce insistant fortement sur la valeur des engagements associatifs dans le cursus)

L’usage par ce recruteur du terme “expérience professionnalisante” pose cependant question : il affirme ainsi que même si les activités associatives sont une expérience à part entière et donc un lieu de formation, elles ne sont pas pour autant une expérience professionnelle qui serait réservée au cadre de l’entreprise, voire au cadre salarié.

Partie 3 : La présence d'activités associatives dans la rubrique "expérience professionnelle"

4.3.1. Une stratégie rare, réservée à une frange spécifique d'activités

13.8 % des jeunes interrogés dans notre échantillon mentionnent certaines de leurs activités extraprofessionnelles dans la rubrique expérience professionnelle[312]. D'autres (que l'on repère par des verbatims concernant le titre de la rubrique et qui n'ont donc pas été chiffrés) ont créé une rubrique spécifique "expérience associative" qui sépare de la rubrique consacrée au "hors travail" (alors appelée "loisirs" ou "centres d'intérêts") les activités qu'ils veulent mettre spécifiquement en avant.

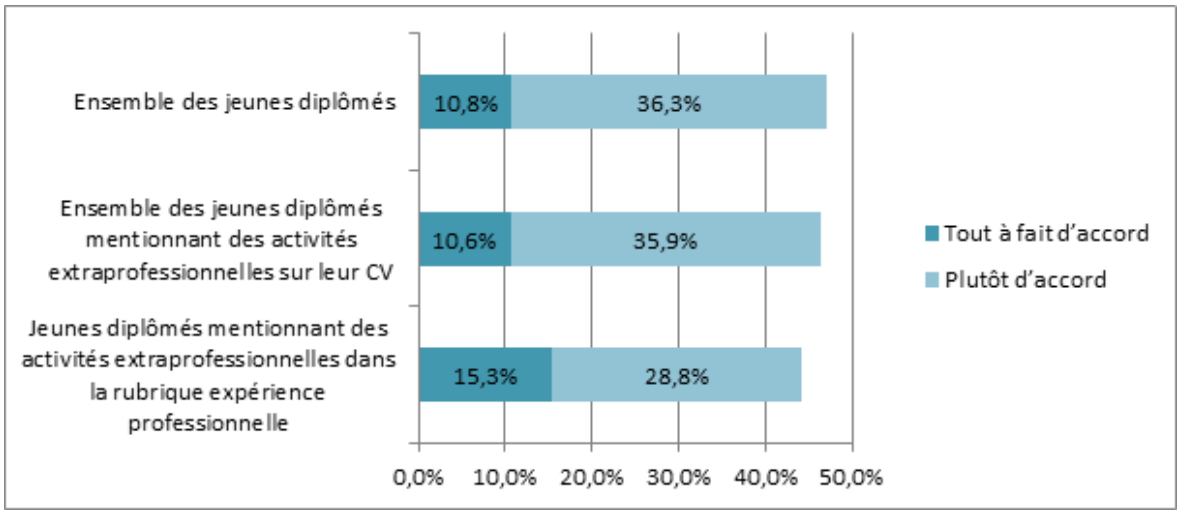
Les jeunes qui indiquent des activités dans la rubrique expérience professionnelle sont en majorité des hommes (alors que les femmes sont plus nombreuses dans notre échantillon), plutôt plus âgés que les autres et souvent issus de grandes écoles, notamment écoles d'ingénieurs en trois ans.

On retrouve ici une intention stratégique de la part des jeunes diplômés, qui avec cette présentation de leurs activités s'ajoutent des années d'expérience ou masquent un "trou" malvenu dans la chronologie de leur expérience professionnelle (stratégie estimée payante par 47.1% des jeunes de l'échantillon). Il s'agit également de faire remonter des informations estimées importantes, qui complètent les expériences de stage, de peur que la lecture du CV s'arrête avant la fin de la page et que ces informations ne soient pas vues si elles figurent "en bas". Ce sont alors les missions réalisées qui sont mises en avant et les responsabilités exercées, avec l'idée que celles-ci sont plus importantes que le cadre de l'activité.

[312] Enquête en ligne, 2015

Figure 4 : Opinion des jeunes diplômés sur la stratégie

« *Indiquer des activités extra-professionnelles dans la rubrique 'expérience professionnelle' peut permettre de masquer un 'trou' dans le CV.* »



Source : Claire Margaria Enquête en ligne auprès des jeunes diplômés, 2014

Parmi les jeunes rencontrés en entretien, trois seulement indiquent leurs expériences bénévoles dans l'expérience professionnelle, et dans deux des cas les activités avaient été entreprises dans le cadre du bénévolat de compétences et dans l'objectif affiché d'ajouter des lignes à l'expérience professionnelle. Les informations relevaient donc de missions semblables aux missions exercées dans les entreprises dans lesquelles ils avaient été en stage. La troisième, Samantha, est un cas particulier car toute son expérience professionnelle avait été remplacée par son expérience bénévole. Elle cherchait en effet à se réorienter vers un poste salarié dans la continuité de celles-ci, et non en lien avec son expérience d'ergonome. Un autre jeune interrogé indiquait dans cette partie un projet lié à ses études, noté et dans le cadre d'un cours, mais à dimension associative puisqu'il s'agissait d'un projet de groupe pour lequel il avait été chef de projet, titre qui correspondait également à la fonction qu'il avait briguée après son diplôme. Enfin, Laetitia faisait état d'un service civique et une autre indiquait ses activités bénévoles dans une rubrique spécifique et son expérience de volontariat à l'étranger dans l'expérience professionnelle, sans réellement être capable d'expliquer pourquoi elle avait fait cette distinction.

Cette stratégie s'intègre dans la stratégie de compensation que nous avons relevée dans le premier chapitre, mais avec une volonté de communication affirmée : en effet, indiquer ces activités dans la rubrique expérience professionnelle, c'est faire le choix de les "faire

passer pour" des expériences professionnelles et de favoriser un calcul du total de la durée d'expérience qui les prenne en compte. Le prérequis est alors que les dates ne se chevauchent pas, afin de ne pas générer une complexité de compréhension pour les recruteurs. Cette stratégie serait donc plutôt celle des jeunes éprouvant des difficultés à s'insérer et ayant derrière eux une période chômage pré-premier emploi.

Il est important de noter ici la place hybride du service civique. Celui-ci n'est pas tout à fait une activité professionnelle, puisqu'il ne dépend pas d'un contrat de travail classique et que l'on pourrait avoir à son sujet les mêmes réticences qu'envers les autres activités associatives, du fait de l'univers associatif dans lequel il se déroule. Il n'est pas non plus tout à fait une activité non-professionnelle puisqu'il est rémunéré et que les missions qu'il recouvre dépendent d'un contrat. Nombreuses semblent les associations à employer un jeune en service civique sur un poste que pourrait tenir un salarié, pour des raisons de budget notamment. Une seule jeune diplômée de notre échantillon a effectué un service civique : le plus souvent réservé aux moins de 26 ans, celui-ci attire peut-être peu les jeunes à haut niveau de diplôme, pour lesquels la recherche d'emploi peut commencer après cet âge. Pour la candidate concernée, l'impact du service civique sur son CV n'a pas pu être discuté car elle a été par la suite embauchée dans l'association dans laquelle elle l'avait effectué.

4.3.2. L'exemple de Bernard : le bénévole est-il un stagiaire ?

Au moment où nous rencontrons Bernard, il est diplômé d'un M2 de psychologie du travail depuis déjà deux ans, mais il suit des cours du soir pour un certificat d'ergonomie. Il n'a pas travaillé dans son domaine, l'intervention dans les organisations, depuis son diplôme. Il a réalisé un long CDD dans le domaine de la paye, qui a été très éprouvant. L'expérience professionnelle qu'il affiche sur son CV est très vaste, constituée d'une myriade de petits contrats (plus de vingt) dans des domaines assez divers réalisés pendants ou après ses études. La dernière expérience portée sur son CV dans la rubrique expérience professionnelle est une expérience de bénévolat de compétence, Passerelles et Compétence l'ayant " recruté " pour le compte de deux associations.

Il est assez visible que la recherche d'emploi de Bernard a été longue et douloureuse, même s'il affirme garder l'énergie de se battre. Il explique qu'il a identifié le principal problème de sa recherche : le manque d'expérience. Il a alors cherché les différents

moyens d'accroître son expérience qui ne passent pas par un contrat salarié classique : service civique (il avait malheureusement plus de 26 ans), (malheureusement réservés aux jeunes de moins de 26 ans), contrats de l'armée réservés aux jeunes, possibilité de vendre ses compétences comme consultant à un tarif minimal ou de faire du bénévolat dans les entreprises (ne pouvant faire de stage supplémentaire sans être inscrit en formation pour avoir une convention)…La très longue liste de courtes expériences professionnelles (jobs d'été, participation à des jurys…) qu'il affiche en fin de CV est d'ailleurs révélatrice de cette expérience, pourtant en majeure partie sans rapport avec sa formation, qu'il tient à montrer[313].

Le bénévolat de compétences fait partie de cette dynamique de "stratégie du désespoir". Il ne s'est donc pas engagé au départ dans le but de donner du temps mais bien de recevoir une validation d'expérience et de compétences. Bernard est l'image stéréotypique extrême du jeune diplômé qui a "tout" essayé.

Ce bénévolat est en lien avec sa formation, plus qu'une grande partie des expériences présentes sur son CV. Il y réalise des missions semblables à celles qu'il exerçait en stage, et ce en totale autonomie puisqu'il est seul sur le terrain dans les associations demandant ses services à Passerelles et Compétences, association de bénévolat de compétence qui fait le lien entre des associations ayant un besoin et des personnes disponibles. Par ailleurs, sa dernière expérience professionnelle a pris fin plus d'un an auparavant, et n'était pas du tout dans le domaine qui l'intéresse. Pour toutes ces raisons, Bernard a choisi d'indiquer ses missions bénévoles dans la rubrique "expérience professionnelle", et de les séparer de ses "centres d'intérêts" présentés dans la marge de son CV (course, dessin, mais également des activités de "formation continue" comme sa participation à des salons professionnels ou la lecture de revues spécialisés dans son domaine).

C'est pour cette raison que nous avons choisi de présenter le CV de Bernard aux recruteurs rencontrés. Les recruteurs interrogés ont parfois considéré ce CV comme un "piège" : en effet, puisque la consigne était de commenter les activités extraprofessionnelles" présentées, la plupart des enquêtés partaient immédiatement dans la marge à droite (parfois pour estimer que la partie "formation continue" n'avait pas à y figurer, ou que la personne qui avait rédigé ce CV en "faisait trop" en indiquant ses lectures scientifiques, "trop" pour

[313] Cette constellation d'expériences a d'ailleurs été plutôt rejetée par les recruteurs auxquels nous avons montré le CV de Bernard, estimant que cela rendait le CV difficile à lire.

passer pour un professionnel expérimentés alors qu'il s'agissait d'un jeune diplômé). Il a souvent fallu attirer spécifiquement leur attention sur la mention "bénévole" à côté de l'expérience en question. Les activités bénévoles ne sont donc *a priori* attendues que dans une rubrique spécifique, dite "à la fin" du CV.

Une fois le sujet recentré sur cette expérience, on constate que le bénévolat de compétences semble un dispositif mal connu. La liste des missions exercées par Bernard dans ce bénévolat a poussé certains recruteurs à supposer qu'il s'agissait d'un stage, et que le terme bénévolat relevait de l'abus de langage.

La quasi-totalité des recruteurs a reconnu que l'information était bien à sa place dans cette rubrique, même si certains ont pensé que le terme bénévolat aurait du être enlevé, parce qu'il n'apportait rien ou encore parce qu'il aurait pu pousser des recruteurs autres qu'eux à ne pas prendre en compte cette expérience.

> "*Parce qu'un bénévolat, pour une entreprise… C'est assez méchant à dire comme ça mais c'est pas un travail. Euh je pense que… les recruteurs ils comprennent pas forcément pourquoi c'est dans cette case là alors que ça devrait être ici, dans les centres d'intérêt. Mais moi personnellement ça me choque pas, moi tant que le CV il est cohérent et que l'expérience est cohérente… Peut-être que je dis ça parce que je suis jeune dans le domaine, mais ça me choque pas plus que ça.*" (M. S., RH, GE)

Notons par ailleurs que ceux ayant affirmé plus tôt dans l'entretien qu'ils ne prenaient pas en compte les activités extraprofessionnelles, ou encore qu'il était abusif de les mettre dans l'expérience professionnelle, ont alors estimé que ce n'était pas "choquant".

> "*[*A propos des activités extraprofessionnelles de Li Mei, présentée comme le candidat A*] La première chose c'est qu'ils sont placés au bon endroit, et ça paraît logique de les trouver tout à la fin, par rapport à ce que je vous ai dit avant.*
> Enquêteur : Ça arrive que ça ne soit pas le cas ?
> *Hm… Ca peut être mis en fait un petit peu à l'intérieur, quand je vous parlais tout à l'heure et là on le voit sur le candidat A qui est volontaire marathon pro bono lab Essec, c'est les fameuses associations étudiantes ou [activités réalisées] pendant les études, des fois les personnes vont le mettre dans la formation. On va le trouver*

dans voilà j'ai fait Essec, tac et dedans il va remettre cette partie là, qui sont en effet à moitié expérience professionnelle, du moins ils vont le considérer un peu comme ça, c'est pas bête, mais moi ça me plait pas, ce n'est pas une expérience professionnelle. Je préfère que ça soit mis tout à la fin.

*[*Plus tard, devant le CV de Bernard*]*

Oui mais j'imagine que si il l'a mis là, euh… il est dans la partie euh… parce qu'on est en prévention des risques psychosociaux, et après audit social de structure associative, j'imagine que là il y avait un lien fondamentalement euh… Je le vois pas… Ca me choque pas trop finalement, la notion bénévolat me choque pas trop. Sinon finalement il y a quelques stages aussi qui sont du bénévolat parce que c'est non rémunéré !" (M. H., Intermédiaire du recrutement)

Ces termes, "ça ne me choque pas trop finalement" sont assez représentatifs de ce que les recruteurs ont affirmé par rapport au choix de présentation de Bernard. L'aspect légitime de ce choix est donc reconnu malgré des réticences de départ. Ce cas propose une première piste de réflexion sur les choix de formulation qui peuvent être faits sur les CV, point sur lequel nous reviendrons en détail dans le dernier chapitre, et sur l'évolution que peuvent connaître les opinions des recruteurs dans le cadre d'un processus de recrutement, en fonction des candidats rencontrés, des informations reçues et de la façon dont on leur propose de recevoir ces informations.

Ce qui convainc les recruteurs dans la proposition de Bernard, c'est bien la proximité entre ce qu'il dit de son activité et de ce qui serait dit d'une expérience professionnelle, s'il avait exercé son activité de consultant de façon rémunérée dans une entreprise. Le cadre prend alors une importance bien moindre par rapport aux missions. Bernard a ainsi réussi à dissiper l'image du bénévole qui "fait ce qu'il veut" et réalise des missions sans besoin de résultat, et s'impose au contraire comme un bénévole qui réalise quelque chose qui pourrait être un travail rémunéré. Plusieurs recruteurs interrogés font remarquer comme M. H. que, si on s'en tient à la question de la rémunération, alors les stages sont souvent proches du bénévolat.

> “Enquêteur : Et vous m’avez dit le bénévolat en expérience professionnelle il a eu raison ?
> *Oui, pourquoi pas, bah oui en fait il a eu raison parce que pour le coup euh c’est juste qu’il était pas rémunéré pour ce qu’il faisait mais clairement il a été consultant, il a fait un audit... donc c’était pas un bénévole qui mettait des enveloppes, qui timbrait, vous voyez, y’a ce type de bénévolat là qui est un peu… bon ça demande pas de compétence particulière, être sur que tout le monde sera là, où… et encore, peut être que ça demande quand même une compétence particulière d’être sur que tout le monde sera là, il faut quand même bien s’exprimer, mais mettre un truc dans une enveloppe et l’envoyer y’a pas besoin de compétence particulière, il faut juste être rapide, donc y’a pas lieu de le mettre dans expérience professionnelle, mais là pour le coup ce qui change… il a juste pas été rémunéré !*”
> (Mme N., manager en association)

L’exemple cité par Mme N. est particulièrement intéressant : il distingue le bénévole « colleur de timbres » du bénévole qui a effectivement pris en charge une mission. Comme nous l’évoquions en introduction, le terme bénévolat a souvent cette connotation d’activité simple et dirigée, même pour cette manager qui travaille en association !

> “*C’est intéressant de mettre cette expérience comme je disais tout à l’heure parce que même si c’est pas une activité dans une société c’est une activité à part entière. Et notamment avec les missions qu’elle a eu, audit social, diagnostic, c’est des choses qui peuvent rentrer dans le cadre d’une activité professionnelle en entreprise, peu importe la forme. Le bénévolat c’est juste une forme de contrat qui est différent.*” (M. T., RH, PME)

L’exemple permet donc également de comprendre ce qui se joue dans les discours des recruteurs en matière de lien entre expérience et compétence. On peut en fait résumer trois cas de figure différents, les deux premiers relevant de l’autoformation.

- l’activité associative permet de faire montre d’une expérience difficile à réaliser par le biais d’un stage et ne dépendant pas des connaissances acquises en formation (comme c’est le cas avec la prise d’initiative ou les responsabilités, par exemple) : elle peut alors être reconnue comme gage de la compétence (au sens capacité à combiner ses

ressources pour réagir à une situation) du candidat. Cette expérience ne sera pas pour autant reconnue comme valant une expérience professionnelle pour ce qui est de signaler la compétence par tous.

- l'activité associative est une expérience "technique" mais les ressources qu'il faut mettre en œuvre ne correspondent pas à la formation du candidat. Pour des savoir-faire professionnels spécifiques (la comptabilité a par exemple été souvent évoquée avec les postes de trésoriers d'association), si rien ne vient "légitimer" l'expérience associative, alors il est rare que celle-ci soit considérée comme une expérience à part entière. Ainsi, la gestion de budget par un trésorier est bien plus souvent discutée sous l'angle de la prise de responsabilités que sous l'angle technique de la connaissance des écritures comptables. Les savoir-faire moins spécifiques, considérés comme transverses à de nombreuses fonctions, comme la gestion de projet notamment, donnent lieu à des discours plus mitigés, entre expérience irrecevable et pré-expérience dans un espace transitionnel.
- l'activité associative est une expérience "technique" où les ressources mises en œuvre correspondent à des connaissances acquises en formation ou en stage, comme c'est le cas pour Bernard : elle peut être considérée comme le lieu où la connaissance est mobilisée. Ici, l'expérience ne permet donc pas l'acquisition de compétences-ressources mais de s'entraîner à utiliser des ressources déjà acquises, soit de développer sa compétence. Le bénévolat de compétence sera donc toujours dans ce cas de figure, puisqu'il propose aux bénévoles d'exercer dans des missions associatives des savoir-faire qu'ils ont acquis par ailleurs. Notons cependant que, si l'expérience professionnelle est importante, les expériences associatives perdent de la valeur : elles sont alors considérées comme redondantes avec l'expérience professionnelle, et moins légitimement reconnaissable que celle-ci. Elles peuvent cependant rester la preuve de l'appétence du candidat pour le domaine professionnel considéré, puisqu'il l'investit également dans sa vie personnelle.

On retrouve ici les résultats d'une étude américaine [Wilkin *et al*., 2012[314]] comparant les réactions de recruteurs à des CV présentant des expériences payées et bénévoles (*paid/volunteer*), cohérentes avec le parcours ou non (*related/unrelated*). Les auteurs

[314] Wilkin, C., Connerlly, C., "Do I look like someone who cares ? Recruiter's ratings of applicants' paid and volunteer experience", *International Journal of Selection and assessment*, 2012, vol. 20/3

montrent que la cohérence de l'expérience compte plus que le statut avec lequel elle est effectuée : l'expérience "*volunteer-related*" paraît plus intéressante que l'expérience "*paid-unrelated*". Elle reste cependant aux yeux des recruteurs moins prise en compte que l'expérience "*paid-related*".

Ce tryptique montre l'importance de l'adéquation de l'activité au poste visé et au parcours du jeune diplômé (adéquation démontrée plutôt que concrète) avec un dyptique "appétence/compétence". On y voit également un rappel de ce qui avait été démontré précédemment : l'activité associative est une donnée à prendre en compte dans le recrutement pour y chercher l'information qui ne pourrait pas être trouvée ailleurs. Les signaux "classiques" restent considérés comme plus fiables lorsque l'information se répète.

Le lien entre expérience et compétence, qui semble si évident aux yeux des recruteurs lorsque l'on parle de l'expérience professionnelle, est en fait remis en question par leurs pratiques : en effet, les expériences quelles qu'elles soient sont elles bien le lieu de l'acquisition de la compétence, le signal de leur pré-existence ou le signal de leur validation par une structure ? Selon les discours, ces trois hypothèses ressortent. Or si l'expérience ne suffit pas à indiquer la compétence, c'est bien que celle-ci doit être produite "en-dehors", par exemple dans le cursus de formation, et n'est que validée dans l'expérience. L'association peut alors être un lieu de "validation" plus fiable que ce qu'elle ne serait un lieu "d'acquisition". On peut également supposer que le cursus de formation produit les compétences-ressources, et que c'est la faculté de combiner celles-ci qui est validée par l'expérience.

En fait, les recruteurs semblent naviguer d'une perception à l'autre du lien entre expérience et compétence, notamment quand ils naviguent entre la compétence technique et la compétence dite "générale".

On retrouve en partie ici le tryptique de la compétence, proposé par Halba [2006[315]], qui distingue (en utilisant le terme compétences au pluriel) :

- les compétences opérationnelles, transférables quel que soit le contexte, comme les langues ou l'utilisation d'outils informatiques
- les compétences générales, facilement transférables mais difficilement évaluables, comme l'organisation

[315] Halba, Bénédicte, Valoriser les acquis d'une expérience bénévole, *Gestion du bénévolat et du Volontariat*, New Management, 2006

- les compétences spécialistes de l'association, difficiles à transférer.

Or suite à une enquête menée auprès de candidats en insertion, Calmand *et al.* [2015[316]] notent que la principale différence entre les profils des candidats en sortie de formation et les attentes des recruteurs se situe au niveau des "compétences générales" ou transverses, très attendues par les recruteurs mais peu fournies par le système éducatif (on parle ici de compétences-ressources, qui peuvent donc être développées hors expérience). Les auteurs concluent qu'il s'agit pour favoriser l'insertion d'augmenter les compétences générales des jeunes diplômés. Ces compétences générales correspondent à celles que nous avons mises en évidence précédemment comme étant particulièrement recherchées par les recruteurs, et particulièrement susceptibles d'être liées à l'activité associative. Si l'exemple de Bernard montre que la compétence technique peut également être argumentée par le biais de missions bénévoles ce cas semble en effet plus rare.

4.3.3. L'activité associative comme réseau professionnel

Les activités associatives peuvent également être utilisées comme un milieu professionnel dans le cadre d'une démarche réseau. Les associations étudiantes semblent particulièrement propices à cet exercice : les présidents de BDE, par exemple, sont amenés à côtoyer des dirigeants d'entreprises prestigieuses dans le cadre de leurs missions, pour les inviter à des conférences, par exemple. De façon générale, l'idée d'un contact réseau qui a vu le candidat travailler et peut donc se prononcer sur sa compétence s'applique comme pour un tuteur de stage, par exemple, et il est utile de mobiliser ces contacts.

Il semble probable qu'ici aussi la compétence technique soit moins en jeu que la compétence relationnelle, plus visible dans le cadre des échanges en question. Nouer des relations, les entretenir et savoir les utiliser à bon escient relève d'ailleurs en soi de la compétence, et particulièrement utile dans le travail du cadre comme nous l'avons vu précédemment et comme le note Georgy [2017[317]]. Cette idée que la recherche d'emploi, et plus particulièrement ses étapes d'entretien, agissent comme modélisation de la situation de travail sera développée dans le chapitre suivant. Les activités associatives sont alors à la fois indice de l'existence d'un réseau qui pourra être utile, et celui de la capacité à nouer des relations.

---

[316] Calmand, Giret, Lemistre, Ménard, *Compétences acquises et requises des jeunes diplômés de BAC+5*, Cereq, 2015

[317] *Op. Cit.*

Conclusion : Deux mondes qui se rapprochent dans les faits et par le discours

Le lien et l'opposition entre monde associatif et monde de l'entreprise ressemblent fortement à ceux notés par Menger[318] comme existant entre le monde de l'art et le monde de l'entreprise : deux univers nourris de la même activité créatrice, supposés ennemis car l'un n'aurait pas de résultats imposés. Si l'entreprise se réclame de discours libertaires, cette liberté doit rester circonscrite dans des codes formels et des objectifs hétéronomes [Gorz, 1997[319]]. Pourtant, le monde associatif se rapproche de plus en plus du monde de l'entreprise dans sa structuration et son fonctionnement, même si ses acteurs luttent souvent pour conserver certaines de ses spécificités notamment du point de vue des valeurs.

Il est donc possible de considérer les activités associatives comme un lieu d'apprentissage comme l'est le monde professionnel, et l'expérience associative comme une expérience comme les autres. Les différentes évolutions qui concourent à ce changement de perception s'assortissent d'actions de communication institutionnelles, ce qui permet de penser que l'opinion des recruteurs encore réticents à considérer l'expérience associative comme porteuse de compétence pourrait évoluer, à la fois par une évolution des opinions individuelles de chacun mais également par une évolution de la population même des recruteurs, les jeunes individus concernés ayant particulièrement baigné dans cette conception des activités associatives.

Si la reconnaissance de la compétence associative comme transférable se restreint dans de nombreux cas observés à des ressources et comportements transversaux, dits "généraux", le cas de Bernard montre, et c'est ce que nous allons analyser plus en détail maintenant, que les écarts de perception peuvent être réduits en proposant une lecture différente au recruteur (au lieu de le laisser libre de sa lecture dans toute sa subjectivité individuelle) notamment par la façon dont les activités sont présentées sur les CV et en entretien. C'est le pouvoir du candidat sur le recrutement que nous souhaitons maintenant investiguer.

---

[318] Menger, Pierre Michel, *Portrait de l'artiste en travailleur : métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil, 2003

[319] Gorz, André, *Métamorphose du travail, quête du sens*, Paris, Galilée, 1997

Chapitre 5 : L'impact du candidat sur la sélection : de la traduction à la représentation

Après avoir évoqué ces différents facteurs, permettant de supposer la montée de la prise en compte de la compétence expérientielle [Thierry, 2010[320]] dans le recrutement des jeunes diplômés, il convient enfin de s'attarder sur la façon dont les candidats mettent en valeur leurs activités associatives. Nous montrerons que dans "l'impact sous conditions", la majeure partie des conditions semble dépendre de la candidature elle-même en tant qu'acte de communication relevant de choix conscients ou inconscients de la part du candidat. Puisque la question est présente dans le recrutement, nous l'avons amplement démontré, c'est au candidat de maximiser l'impact de celle-ci : dans l'entretien, il pourra par exemple utiliser ce sujet dans le but de démontrer sa compétence, alors même que le recruteur ne l'a abordé que sous l'angle de la détente

De fait, nous avons jusqu'ici considéré le CV du candidat comme une donnée fixe, constituée de la somme des expériences et formations dont il fait part, ce qui n'est pas le cas puisqu'une même expérience, un même candidat, peut résulter en des informations données très différentes en fonction des choix de rédaction du CV. De même, nous avons considéré les informations fournies en entretien comme concrètes et objectives, au delà du moment d'échange qui se crée entre recruteur et candidats et de la potentielle subjectivité de réception de ces informations. Il convient de ne pas oublier que la communication entre candidat et recruteur se fait par le biais d'outils technicisés [Ughetto et Lochard, 2006[321]]. L'acte de candidature est avant tout un acte de communication. Il faut donc en analyser le contexte général, ce que nous avons fait dans les chapitres précédents : changements du travail, changements du management, changements dans l'environnement des entreprises avec notamment un rapprochement entre entreprises et associations. Mais il faut également analyser les éléments de cette communication, verbaux et non verbaux. Cette analyse va avec une volonté de redonner sa place au candidat comme acteur, dont l'action ne se

[320] Dominique Thierry, *Reconnaître et valoriser le bénévolat*, octobre 2010, http://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/f540e728008905037a5d92ae3f89aea1b51799ee.pdf

[321] Ughetto, Pascal, Lochard, Yves, *Comment les directeurs de magasins recrutent : Critères et modalités de l'embauche*, Document de travail (Collection des Documents de travail de l'IRES), 2006.

résume pas à présenter ou ne pas présenter des informations mais se traduit par exemple par des choix stratégiques de termes à employer (Partie 1).

Cette communication n'est pas forcément naturelle. Elle est en partie construite grâce à une réflexion portée par le candidat sur ses activités qui lui permet la conscientisation de ses acquis, conscientisation qui est elle-même un acte d'autoformation (Partie 2).

Si le mode de présentation du CV joue un rôle, comme nous allons le détailler, une majeure partie de cette communication se joue en entretien, qui offre au candidat la possibilité de faire comprendre sa compétence, par un autre biais que le simple indice de celle-ci qui transparaît dans la liste de ses expériences. Fort de la conscience de sa propre valeur, le candidat ne peut-il alors pas retourner le jeu de pouvoir de l'entretien ? L'employable, le compétent, n'est-ce pas avant tout celui qui sait se présenter comme tel ? Il est d'usage de considérer qu'être candidat est une "profession" à part entière, mais cette profession n'est pas seulement celle de commercial. Le fait de passer un entretien est en effet une démonstration de compétence, et cette utilisation des ressources du candidat est finalement relativement semblable à la "performance" de travail-communication qui est au cœur des postes de cadre. La première compétence acquises dans les activités associatives serait donc de savoir convaincre un recruteur de sa compétence (Partie 3).

Partie 1 : Le langage comme outil de la candidature

La notion de “marketing de soi”, l’idée que le candidat doit savoir “se vendre”, reviennent à une référence au recrutement comme situation de sélection sur un marché. Il faut alors montrer au recruteur-client les caractéristiques affichées du candidat-produit mais également, à l’instar de ce qui traverse le reste du message publicitaire, présenter ces caractéristiques comme répondant à ses besoins, quitte à faire émerger le besoin en question. Dans le recrutement, le candidat est à la fois le produit et le commercial, même s’il peut se faire aider en amont du processus par divers “consultants-publicitaires” qui l’aideront à définir sa communication. Ce marketing peut passer par des éléments graphiques, et la candidature est comme toute publicité un art de la séduction, mais il convient de ne pas négliger l’importance du choix des termes employés pour décrire.
Les outils utilisés dans le recrutement des cadres donnent en effet une grande place au langage, écrit dans le CV et la lettre de motivation, oral dans l’entretien. Au travers de ces outils, les candidats “fournissent de quoi être analysés” [Lochard et Ughetto, 2006[322]] : ce qui est affirmé par le candidat est la seule information dont le recruteur dispose, hors vérification des diplômes et éventuelles prises de références. Mais l’on peut aussi penser que ces outils fournissent dans une certaine mesure la façon de les analyser, l’angle par lequel aborder leur profil. Nous avons d’ailleurs eu l’occasion de noter au cours de nos entretiens des “erreurs” de lecture des CV présentés au recruteur, ou du moins des dissonances frappantes à la fois entre la compréhension que les différents recruteurs interrogés ont des informations présentes sur les CV (fait de trouver clair ou non la présentation du niveau de langue avec l’échelle de référence européenne, mais aussi compréhension d’un poste occupé ou d’une mission associative exercée) et entre la compréhension des recruteurs et l’intention du rédacteur du CV.

Il faut alors prendre en compte[323], en plus du message en lui-même, la façon dont il sera codé mais aussi décodé. On considérera ici que “codé” signifie mis en mots. On sait cependant que l’aspect non verbal du CV est lui-même d’importance, notamment dans une

[322] *Op. Cit.*

[323] Comme on le ferait pour tout schéma de communication, par exemple dans le modèle de Jacobson (Jacobson, Roman, Closing statements : Linguistics and Poetics, *Style in langage*, New York, T.A. Sebeok, 1960)

optique de clarté réclamée par les recruteurs pour faciliter une lecture rapide, mais parfois aussi de par les connotations qu'il véhicule.

> " *J'ai fait une refonte en fait, j'ai retravaillé vraiment la disposition des paragraphes, la charte, enfin pas la charte graphique mais on va dire les couleurs, j'ai utilisé du bleu turquoise, un peu ciel, et du orange, et du coup j'ai le orange c'est le dynamisme, et bleu c'est… Comment dire ça, quelqu'un de calme, un peu efficace, machin. Bon après c'est… comment on peut dire ça ? C'est comme du* feng shui*, on y croit ou on n'y croit pas, mais c'est vrai que le lendemain, j'ai posé mon CV sur Monster, ben, j'ai cinq cabinets de recrutement qui m'ont appelée, quoi ! Bon c'était pas du tout lié, je pense, au orange, mais mon CV était plus percutant.*" (Coralie, Ecole de commerce)

> "*Parce qu'en fait le bleu c'est la couleur du travail, c'est ce qu'on leur a tous vendu quand on fait un CV, donc maintenant ils nous font tous des CV bleus, parce que le bleu ça inspire au recruteur la compétence, le travail et le professionnalisme.*" (Mme K., Intermédiaire)

Si le non verbal tient une place importante, on se permettra cependant de négliger ici cet aspect, en partie parce-qu'il est difficile à approcher sans avoir pu assister à des entretiens, en partie parce qu'il nous semble que tout ce qui est non verbal sera relativement unifié pour l'ensemble de la candidature et rarement spécifique aux activités associatives. Le "code" tel que considéré sera donc uniquement une question de termes employés et de ce qui est ainsi mis en avant. Le CV parfait n'existe de toute façon pas : si tous les recruteurs semblent valoriser la "clarté" de celui-ci, parmi les trois CV présentés en entretien tous ont été jugés très clairs et bien présentés par certains recruteurs et peu clairs par d'autres. Les CV qui semblent sortir du "Manuel du parfait CV", très proches des conseils donnés par les sites Internet notamment, sont d'ailleurs parfois raillés pour cela par des recruteurs qui y reconnaissent les normes mais n'y trouvent pas ce qu'ils désirent.

La question du décodage nous poussera cependant à nous intéresser plus précisément au contexte de la communication, qui ne se restreint pas au contexte du recrutement mais intègre l'univers du récepteur et le contexte général social, éléments qui influencent le décodage tout comme le contexte et l'univers de l'émetteur influencent le codage. Il

convient donc de réfléchir à la façon d'avoir un code commun, permettant au codage puis décodage de restituer un message le plus proche possible de l'intention de l'émetteur.

5.1.1. La "traduction" des activités associatives en termes professionnels : une pratique encouragée

Le codage doit à la fois permettre que le décodage ne perde pas de sens, mais également qu'il ne génère pas de délai. De fait, pour que les activités associatives soient considérées comme un signal de la compétence professionnelle, il est souvent conseillé aux jeunes diplômés de les "traduire" en des termes professionnels, directement accessibles au recruteur et permettant des liens évidents. Le but est d'éviter tout effort de décodage au recruteur.

> " *Donc comment moi je peux mettre ça dans des termes qui sont professionnels et qui sera compréhensible par l'autre. C'est à moi de faire ce travail là, c'est pas le recruteur hein qui le fera, il dispose pas d'assez de temps pour ça et pas forcément non plus de la patience pour ça, donc c'est au candidat de faire ça, en amont, avec nous.*" (Consultante Apec)

Cette traduction se fait au travers de "mots clés", soit de termes *a priori* attendus par le recruteur. Les consultants Apec proposent par exemple des listes de verbes d'action considérés comme "pertinents et impactants", permettant de mettre en valeur l'implication du candidat dans la mission qu'il décrit, verbes d'actions qui correspondraient déjà à des "savoir-faire".

> "Dans un CV, par exemple :
>
> **Association xxx – 12 mois** Poste de Webmaster.
> Les missions :
> - mise en place du site internet.
> - animation du site
> - infographie (plaquette, dépliant, dossier de presse…)
> - hotline technique sur de la maintenance informatique.
>
> Plutôt que de décrire vos contributions de façon aussi « télégraphique », utilisez la liste pour enrichir votre vocabulaire et permettre au recruteur de mieux dégager les savoir-faire qui pourraient l'intéresser dans le cadre du poste qu'il propose.

Association xxx – 12 mois Poste de Webmaster.
Les missions :
- Coordonner (*partie ORGANISER*) la production et la mise en ligne du site internet.
- Gérer (*partie GÉRER*) l'animation hebdomadaire du site
- Piloter (*partie DIRIGER*) la création des éléments de communication (plaquette, dépliant, dossier de presse…)
- Effectuer (*partie PRODUIRE*) la hotline technique sur la maintenance informatique."

Extraits du site Web "jeunes diplômés" de l'Apec[324]

Un autre conseil fréquent est celui d'aller rechercher dans les offres d'emploi (dans l'idéal, dans l'offre d'emploi en question dans le cadre d'une candidature sur offre) les termes employés pour être sûr de parler le langage du recruteur.

" *Y'a des choses que j'ai transformées aussi, responsable des finances, j'étais trésorière, et j'ai modifié en responsable des finances* ***pour m'adapter à leur langage en fait****. [...] Bon maintenant je suis vice présidente de l'association, mais ça veut rien dire, en fait. Euh j'ai même laissé présidente, ma première expérience, mais je me dis que ça veut rien dire en fait, présidente, d'une association à l'autre le rôle est tellement différent, alors que j'ai tout fait dedans, du coup j'ai mis pour la dernière expérience responsable des événements, alors que je n'ai pas un titre officiel. [...]*

Enquêteur : Il faut un titre ?

Ouais. Et un titre sérieux. Parce que par exemple trésorière, au début ça passait pas. Responsable des finances, je me dis, ça fait plus sérieux, et c'est surtout des titres que je vois passer dans les annonces, en fait. Je vois beaucoup sur l'Apec, c'est ce qu'on m'avait conseillé de faire, en fait, ce que le conseiller m'avait conseillé de faire… Donc de chercher les mots clés et de voir les termes qui reviennent le plus souvent, trésorière, ça n'existe pas, responsable des finances ça existe, ça fait plus professionnel, en fait." (Samantha, en recherche d'emploi dans une association)

Les recruteurs sont en accord avec cette perspective, la plupart du temps en regrettant que les rubriques concernant les activités associatives soient mal renseignées sur les CV qu'ils

[324] https://jd.apec.fr/Emploi-stage/Premier-job/Les-outils-Apec/Valoriser-son-profil/Apec-Boostez-vos-outils-de-communication-et-vos-entretiens-avec-les-verbes-d-action

reçoivent, ou que les jeunes diplômés n'aient pas travaillé le fait de les "défendre" en entretien.

> " *Pour moi un CV se doit d'être ouvertement clair, de pouvoir se défendre avec le… faut pas que ça suscite des questions, faut que ça réponde à des questions, donc quand il y a des termes qui m'interrogent… En plus pour les centres d'intérêts et les activités extraprofessionnelles on n'a jamais les explications dans les CV. Alors euh… à mon sens si on met quelque chose il faut que ça soit immédiatement clair, que ça suscite pas de questions supplémentaire…*" (Mme O., Manager, Association)

> "*Mais je suis pas enquêtrice, je suis pas là pour mener une enquête… On a un temps qui… qui est limité, enfin je veux dire c'est un exercice, tout le monde sait que l'entretien est un exercice à la fois pour la personne qui… C'est une mise en situation quelque part, tu te prépares, après au candidat, au jeune diplômé d'être un peu stratège pour mettre en avant tout ce qu'il peut mettre en avant…*" (Mme R., RH, Grande entreprise marchande)

Mme R. répète plusieurs fois dans l'entretien la formule "*Je prends ce qu'on me donne*". Ce qu'il faudrait fournir au recruteur, c'est peut-être moins du "grain à moudre", des informations "signal" au travers desquels il pourra chercher à comprendre la candidature et à déterminer si ce qui l'intéresse est présent, que du grain déjà moulu. Si certains recruteurs investiguent d'eux-mêmes la question des activités associatives, il pourrait alors être possible de faire passer les mêmes messages à des recruteurs moins enclins à cette pratique (comme l'est Mme R.). La traduction doit ainsi les dispenser de ce travail d'investigation en le réduisant à une simple acceptation d'un sens pré-donné.
Certains recruteurs vont par ailleurs jusqu'à valoriser la quantité d'informations données dans la rubrique, parfois sans mention de la nature de ces informations : le fait de donner des détails est, en soi, considéré comme une attention portée à la candidature et, par transitivité, au recruteur. Cette attitude est en fait interprétée par le recruteur comme traduisant une certaine connaissance des "codes" de l'entreprise.

> "*Oui. Parce que c'est ça qui fait la différence si on prend deux CV, même diplôme, même expérience. On prend les centres d'intérêt. Y'en a un imaginons que ce soit*

des centres d'intérêt assez généraux... Y'en a un autre c'est un seul centre d'intérêt mais qui est très développé. Bah forcément je vais prendre celui où c'est le plus développé. Parce que… honnêtement un CV pour moi en temps de préparation c'est trois ou quatre heures. Moi je mets 4h pour préparer mes CV. Ça prend du temps de réfléchir à ce qu'on va mettre dessus." (M. S., RH, Grande entreprise marchande)

Finalement, c'est presque le fait que le candidat développe une stratégie qui est valorisé ici, notamment en tant que marque d'intérêt pour le poste et de motivation. C'est ce que l'on retrouve avec la question de la lettre de motivation[325], qui doit plutôt qu'avoir un contenu argumentant l'adéquation du candidat au poste simplement prouver que celui-ci s'est renseigné sur l'entreprise, et a compris les enjeux de celle-ci ainsi que du poste. Le CV "mal renseigné" sur les activités associatives, reproche que formulent la quasi-intégralité des recruteurs interrogés sur les CV qu'ils reçoivent habituellement, est donc celui qui ne témoigne d'aucune volonté de valoriser ces activités dans le cadre du poste et donc qui ne témoigne pas d'une réflexion spécifique de la part du candidat.

Choisir une formulation (ou un "*wording*", selon le terme de certains conseillers) adaptée pour les activités associatives pourrait donc être la clé de leur impact, et notamment de leur reconnaissance par les recruteurs les moins naturellement convaincus. En copiant les mots des offres d'emploi ou les termes à la mode dans le monde des organisations, les candidats démontrent que leur activité a sa place dans l'univers de l'entreprise, et s'inscrivent ainsi en faux avec l'idée que les activités associatives ne sont pas de "vraies" missions mettant en jeu une compétence semblable à celle nécessaire pour un poste cadre. Il est par exemple très fortement conseillé d'indiquer pour chacune de ces activités des résultats concrets et notamment des données chiffrées, conseil qui est semblable à celui fait à propos des

[325] La lettre de motivation pourrait sembler un outil intéressant pour proposer au recruteur une analyse des activités associatives dépassant les préjugés, en explicitant le lien entre celles-ci et les compétences développées. Cependant, nous nous permettons ici de négliger cet outil du fait que les entretiens avec les recruteurs ont peu fait apparaitre son utilité. La plupart des recruteurs rencontrés affirment ne pas la lire, ou uniquement pour éliminer les lettres comportant de nombreuses fautes d'orthographe et de grammaire, ou les lettres prouvant que le candidat n'a pas fait d'effort, sentant trop la lettre type, voire adressées à la mauvaise entreprise. Ils déclarent que les lettres sont généralement mal rédigées et qu'ils n'y trouvent pas les informations qui leur seraient utiles, surtout au vu du temps qu'il faudrait accorder à leur lecture. Par ailleurs, ceux qui portent attention à la lettre de motivation évoquent comme dit ci-dessus la question de l'appétence et de la compréhension du poste, plutôt que celle de la compétence.

activités professionnelles. Les éléments lexicaux utilisés peuvent donc modifier la perception des “indices” de la compétence reçus par les recruteurs.

Pour comprendre ce qui se joue avec les mondes lexicaux en jeu dans le recrutement, il convient donc de rappeler que le contexte de la communication joue un rôle dans le codage et le décodage du message. Dans le cas de la sélection, le contexte n’est pas seulement celui de l’entretien d’embauche, qui va avec certains attendus de “code” de bonne conduite et avec l’idée d’un questionnement. Ce contexte s’étend plus largement au contexte du poste à pourvoir : transformations internes des organisations, comme nous l’avons vu et transformations sociales impactant les organisations.
Il pourrait également être intéressant de prendre en compte le contexte particulier de la personne du récepteur-recruteur. Ce contexte renvoie à la fois à la question de l’homophilie, au positionnement du recruteur par rapport aux différentes activités et à son activité de recrutement, mais également à ce que le recruteur peut comprendre de l’activité. C’est ce que note Rémi, qui constate que son activité de chef scout a très bonne presse auprès de ceux qui comprennent ce qu’elle recouvre, notamment ceux dont une part de l’entourage amical ou familial leur a permis de comprendre l’activité, mais peut avoir des connotations plus négatives pour d’autres.

> “ *Sans parler d'encadrement dans le scoutisme, je ne sais pas si vous connaissez le fonctionnement des mouvements scouts mais c'est vrai que ça apprend des choses sympathiques et euh... L'orientation au début mais y'en a plein d'autres, et notamment s'organiser en équipe, enfin voilà, quand les gens connaissent, quand la personne qu'on a en rendez-vous, le recruteur en face de soi connaît, ça peut apporter des choses.*” (Rémi, Ecole d’ingénieur)

Cependant, du point de vue du candidat, ce contexte personnel du récepteur n’est pas accessible : si certains candidats ont indiqué effectuer des recherches par exemple sur Linked’In afin de connaître un peu mieux la personne qu’ils allaient rencontrer, les données trouvées ne sont pas forcément précises, et dans tous les cas cette recherche est difficile à effectuer pour la phase du CV (on ne sait généralement pas quand on envoie un CV qui va le recevoir, entre les différentes personnes pouvant participer au recrutement à l’intérieur ou à l’extérieur de l’organisation). La “traduction” vise alors à minimiser ce

besoin pour le recruteur de pré-connaître l'activité en question pour la comprendre, en l'exprimant en des termes accessibles à tous, dans un "code" correspondant à l'univers de l'organisation dans laquelle on postule.

5.1.2. Situer le message dans le "monde" dans lequel il est recevable : la compétence comme résultat d'un débat

Le message qu'il faut faire passer est celui de la compétence. Et c'est là qu'il nous faut revenir sur une deuxième simplification. Nous avons jusqu'alors beaucoup insisté sur le fait que la compétence n'était pas une donnée concrète et mesurable, arguant qu'elle devait être approchée au travers d'autres données considérées comme plus objectives. Mais est-elle même une donnée ?

Pour Eymard-Duvernay et Marchal [1996[326]] la compétence est avant tout le résultat d'une négociation qui se déroule entre candidat et recruteur. De fait on peut considérer, comme le fait Marchal [2015[327]] effectuant le parallèle pour la compétence de la phrase célèbre de Binet [328] sur l'intelligence, que *la compétence, c'est ce que mesure l'entretien de recrutement*. Il n'y a alors pas de compétence sans reconnaissance de la compétence par l'entreprise en la personne du recruteur. De fait, même si les ressources de la compétence pré-existent chez le candidat, sa capacité à les mettre en action ne peut se révéler que dans une situation donnée : au cours de l'entretien, la compétence n'existe pas. C'est alors à la fois en donnant à voir ses ressources et en affirmant sa manière de les activer et les organiser que le candidat va pouvoir convaincre le recruteur que les situations où il est compétent, celles où sa compétence s'exprime de façon supérieure à celle des autres, correspondent aux situations qu'il croisera dans le travail quotidien. La reconnaissance ou non de cette compétence dépend alors des conventions en place sur ce que signifie être compétent. La notion de compétence est ici en grande partie confondue avec celle d'employabilité : c'est la perception que le recruteur aura de l'adéquation entre le candidat et le poste disponible.

---

[326] Eymard Duvernet, François, et Marchal, Emmanuelle, *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métaillé, 1997

[327] Marchal, Emmanuelle, *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Editions EHESS, 2015

[328] "L'intelligence, c'est ce que mesure mon test" aurait déclaré Binet à propos du test de QI dont il est l'inventeur.

Marchal et Eymard Duvernay se sont appuyés pour leurs travaux sur le recrutement sur la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot pour définir les “mondes sociaux” dans lesquels les conventions de compétence prennent place.

La valeur d’un bien sur un marché est en grande partie due aux conventions qui ont cours sur ce marché. Ces conventions évoluent, en faisant évoluer à la fois la demande et l’offre, lorsque le contexte change. Sur le marché des voitures où, par exemple, la puissance, la sécurité ou l’écologie peuvent selon l’époque être le critère principal de désirabilité, en fonction du contexte et des usages. La situation n’est pas différente sur le marché du travail : les emplois considérés comme attractifs mais également les candidats considérés comme attractifs évoluent comme nous l’avons vu à la fois avec les changements organisationnels à l’œuvre à l’intérieur des entreprises mais également avec les changements sociaux à l’œuvre dans l’environnement de celles-ci. Ainsi, ce qui défini le “bon” candidat n’est pas seulement une perspective d’adéquation au poste à pourvoir et à l’organisation dans laquelle celui-ci a lieu mais également en lien avec une forme “d’air du temps”, d’usages et de codes dans le monde des recruteurs.

La théorie de la justification

Boltanski et Thévenot [1991[329]] établissent dans l’ouvrage *De la justification* l’existence de six “mondes” idéal-typiques différents, chacun porteur de sa propre philosophie et de ses propres principes : le *monde de l'inspiration*, le *monde domestique*, le *monde civique*, le *monde de l'opinion*, le *monde industriel* et le *monde marchand*. Les auteurs visent ainsi à analyser les désaccords et les “disputes”, ce qui est argué par l’une des parties pour critiquer, ce qui est argué par l’autre pour se justifier. Dans ce modèle, chaque monde possède ses propres valeurs phares, qui définissent “l’état de grand” auquel sera comparé une idée ou une personne pour en évaluer la valeur. L’épreuve argumentative permet alors de trouver un compromis qui fasse sens pour chacun des acteurs et donc de régler les “disputes” : à l’intérieur d’une Cité, le principe supérieur commun permet de hiérarchiser les objets et les objectifs, mais lorsque la controverse se produit entre deux Cités, il faut soit se rapporter à une Cité unique soit trouver un compromis local qui passe par un bien commun temporaire.

[329] Boltanski, Luc et Thevenot, Laurent, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991

De prime abord, il peut sembler que la Cité Industrielle est l'idéal-type le plus adapté pour décrire le monde des entreprises : le principe supérieur en est l'efficacité, l'état de grand défini par la performance, et le travail est la source de la dignité des personnes. De fait, dans le cadre du recrutement, le discours se situe dans la Cité Industrielle lorsque le candidat évoque ses expériences passées, le plus souvent grâce à des données chiffrées de performance. Mais la théorie de la justification permet au contraire de montrer le pluralisme des logiques à l'œuvre dans les entreprises, où à chaque dispute des justifications multiples sont avancées par les acteurs pour leur action. De fait, Eymard-Duvernay et Marchal [1996[330]] montrent que pour évaluer "l'état de grand" du candidat, les recruteurs passent en fait d'une cité à l'autre en fonction des situations. De fait, l'analyse que nous avons développée au cours des chapitres précédents permet de rattacher certains des attendus envers les salariés à plusieurs des autres cités.

La demande de créativité et d'initiative se rapproche en effet de la Cité Inspirée, et le salarié doit alors prouver sa grandeur en se montrant apte à "l'éclair de génie" et en sachant penser hors du cadre. Le cadre, en particulier, n'est alors plus artisan-exécutant d'un travail prédéfini mais "artiste" pour qui création et production se mêlent, chaque "œuvre" de travail étant - même pour une série d'œuvres se ressemblant - différente des autres, légèrement unique.

La vie en "réseau" relève en grande partie de la Cité de l'Opinion où le salarié sera "bon" s'il sait se faire apprécier et reconnaître du plus grand nombre, son image dans l'organisation étant un des prémices de sa performance.

Ces deux attendus ne doivent cependant pas, on l'a vu, s'opposer aux principes de la Cité Domestique (la reconnaissance d'une hiérarchie) ni à un idéal de profit dépendant de la Cité Marchande, que l'entreprise habite ou côtoie.

La question de la Cité Civique est plus complexe. D'une part, les demandes d'éthique et de responsabilité sociétale faites aux entreprises les font en partie rentrer dans une rhétorique dépendant de ce monde, où l'entreprise participe à la solidarité. D'autre part, l'organisation peut elle même être définie dans une rhétorique "civique" où chacun travail pour le bien commun de l'organisation considérée comme une collectivité, le bon fonctionnement de l'organisation éclipsant dans les discours les ambitions marchandes que ce bon fonctionnement doit permettre de réaliser. Cependant, on a vu que cette Cité est parfois considérée comme s'opposant à la Cité Marchande lorsque les recruteurs évoquent les

[330] *Op. Cit.*

activités associatives des jeunes diplômés (il ne faudrait pas oublier la “réalité” du marché et l’objectif de profit) ou comme une valorisation de la liberté s’opposant à une hiérarchie (qu’elle soit une hiérarchie “traditionnelle” de la Cité Domestique ou une hiérarchie définie par “l’expertise” dans la Cité Industrielle).

Aux six Cités précédemment définies s’ajoute alors la Cité par Projets [Boltanski et Chiapello, 1999[331]] dont les caractéristiques valorisées sont l'enthousiasme, la flexibilité, la connexion aux autres, l'autonomie, l'employabilité. Cette cité semble être celle qui fait le lien entre les différents attendus des organisations, et peut être considérée comme un idéal commun entre les organisations marchandes et non marchandes, et par conséquent entre les organisations dans lesquelles se déroule un travail salarié et celles dans lesquelles se déroulent les activités associatives.

Ce monde est par nature celui où se règle la “dispute” de l’employabilité[332] qui oppose le candidat et le recruteur, la négociation qui doit permettre de déterminer si le candidat est ou non compétent au regard du poste à pourvoir. Il ne faut en effet pas oublier que la négociation en question n’est pas simplement interne au recruteur (ou à un groupe de recruteurs qui négocient pour déterminer le candidat le plus compétent). On peut au contraire la concevoir comme une négociation entre les deux parties. Le candidat retenu au final est celui qui aura le mieux convaincu de sa compétence. Il ne s’agit pas d’une démonstration argumentée aboutissant à une vérité indubitable, mais bien d’une négociation où le candidat fournit des informations et souhaite obtenir la reconnaissance de sa compétence[333]. Chacun a intérêt à ce que la négociation aboutisse. Pour le recruteur, il s’agit qu’elle aboutisse au moins avec un des candidats, mais il ne faut pas oublier que le jeu de pouvoir n’est pas équitable. Ainsi, c’est en grande partie au candidat de mener la négociation, de trouver la solution à la “dispute”. Pour ce faire, il va donc devoir aller se placer dans un système de valeur qui sera reconnu par le recruteur, mais également dans le système qui lui est le plus profitable.

---

[331] Boltanski, Luc, et Chiapello, Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999

[332] Si Eymard-Duvernay et Marchal emploient le terme de “compétence” dans ce cadre, nous lui préférons ici le terme d’employabilité, défini comme l’adéquation de la compétence d’un candidat à un poste proposé et donc comme la perception de cette adéquation par le recruteur, par mesure de distinction avec l’emploi que nous avons fait du terme compétence dans le chapitre 3. C’est d’ailleurs l’employabilité qui est définie comme état de grand par Boltanski et Chiapello pour cette cité.

[333] Cette négociation pourrait être relativement la même que celle entre un intermédiaire du recrutement et un client qu’il doit à son tour convaincre.

Cette négociation s'inscrit dans un processus qui peut évoluer. De fait, pour De Larquier et Montchatre [2014[334]], le processus de sélection des candidats permet "des ajustements moins prédéterminés que construits en cours de route" : le candidat peut avoir une forme de pouvoir sur ces ajustements, et la négociation permet notamment de modifier l'importance donné à l'un ou l'autre des signaux en tant qu'indices de la compétence.

Notons par ailleurs que la négociation entre le candidat et le recruteur peut notamment se reproduire entre un intermédiaire du recrutement et un client. Mme Ab. le note lorsqu'elle évoque son expérience en cabinet de recrutement, vécue entre deux expériences dans une grande ONG : avec certains clients, sa négociation incluait l'argument des activités associatives.

> "*Indéniablement le réflexe était resté, après quand je vendais un candidat à un client, je savais que ça ne me servait à rien de le mettre en avant ! [...] C'était rare que j'utilise cet argument, ça a pu arriver, mais là c'était en fonction de la personne que j'avais en face de moi, que je sentais que la personne pouvait être sensibilisée ou pas.* " (Mme Ab., RH, Association)

Le langage de la négociation

Chaque cité a son propre code de valeurs, et le terme de "code" est essentiel ici : il permet de comprendre que ce qui est en jeu, ce n'est pas seulement l'information mais également la façon dont cette information est apportée. En effet, la justification ne peut passer que par des principes abstraits : dans la dispute, c'est le langage employé, les termes choisis pour parler de l'action entreprise, qui va permettre de se situer dans l'une ou l'autre des cités. Les mondes sociaux sont, peut être avant toute autre chose, des mondes lexicaux.

Cette idée semble particulièrement importante pour les activités associatives, qui n'appartiennent pas *a priori* au monde de l'entreprise. Si les associations sont de plus en plus axées sur des éléments de la cité industrielle, par exemple la performance, cette idée n'est pas forcément partagée par tous les recruteurs. Pour éviter que ceux-ci ne restent sur une opposition, il convient donc d'être prêt à discuter des activités associatives dans chacun des mondes traversés au cours du recrutement, et notamment d'en déplacer la description vers la cité industrielle ou la cité par projet. Pour ce faire, il faut démontrer que

[334] De Larquier, Guillemette, et Montchatre, Sylvie, Recruter, les enjeux de la sélection, *Revue Française de Socio-Economie*, 2014, vol.2

les réalisations dans ces activités s'apparentent à l'état de "grand" dans le monde choisi. Le monde du projet nous semble être le plus adéquat pour la plupart des situations, car les caractéristiques qui y sont valorisées sont très semblables aux manifestations de la compétence dont nous avons démontré précédemment qu'elles sont à la rencontre entre ce que recherchent les recruteurs et ce que mobilisent les activités associatives. Il est donc probablement le plus adéquat pour la rédaction du CV. En entretien, au contraire, le candidat aura l'occasion de réagir aux questions et remarques du recruteur pour le suivre dans le monde dans lequel celui-ci veut se situer.

Ce que l'on entrevoit à travers cette question du vocabulaire, c'est que les missions réalisées au cours de l'activité associatives importent finalement moins que la façon dont le jeune diplômé les convoque à bon escient au cours de la négociation concernant sa compétence. L'exemple de Bernard est d'ailleurs éclairant sur ce point : l'accord des recruteurs avec le fait que son bénévolat de compétence soit placé dans l'expérience professionnelle ne dépend-il pas autant des termes qu'il emploie pour la décrire (les mêmes qu'il aurait employé pour un stage ou un contrat salarié) que des missions qu'il y a exercées ? Par ailleurs, la plupart des recruteurs n'auraient sans doute pas pensé à considérer son expérience comme professionnelle s'il ne la leur avait pas proposée comme telle. De même, plusieurs jeunes diplômés racontent avoir utilisé leurs activités associatives pour répondre à des questions portant sur leur pratique professionnelle. Les jeunes replacent ainsi le débat dans un champ dans lequel ils sont plus puissants et plus à même de le remporter.

Sur ce plan, les recruteurs associatifs diffèrent en partie des recruteurs issus d'entreprises, car ils sont plus à mêmes de reconnaître les acquis des activités associatives comme étant directement professionnels : d'une part, ils correspondent parfois aux postes pour lesquels ils recrutent, les missions étant remplies par des salariés ou des bénévoles en fonction des associations, de leurs besoins et de leurs moyens ; d'autre part, ils évoluent dans le milieu associatif et, comme les recruteurs qui ont eux-mêmes pratiqué ces activités, ont une visibilité directe sur ses effets en termes d'apprentissage.

Le jeune diplômé employable, c'est donc celui qui sait le mieux traduire son activité dans le monde correspondant à la demande exprimée par le recruteur. Il peut ainsi déplacer le débat d'un champ où il est faible (son expérience professionnelle) à un champ où il est plus fort (son expérience tout court) et ce en fournissant les éléments qui lui sont demandés. Il

faudra pour cela naviguer d'un monde lexical à l'autre en fonction des questions. Si Hidri [2009[335]] note qu'il s'agit de fournir aux jeunes diplômés "des stratégies pour réduire la perception de l'écart entre leur profil et les attentes des recruteurs", c'est bien le terme de perception qui est essentiel dans l'idée que nous défendons ici : il s'agit de rendre visible au recruteur la compétence qui existe chez le jeune diplômé. Mais pour ce faire, il convient également de la rendre visible au jeune diplômé lui-même.

[335] Hidri, Oumaya, « Qui se ressemble s'assemble… » : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial, *Formation-Emploi*, 2009, n°105

Partie 2 : La prise de recul sur les activités associatives : un acte d'autoformation

Pour pouvoir réaliser cette communication efficace, il faut avoir au préalable pris conscience de tout ce que contient l'activité et réfléchit à la façon dont elle peut être mobilisée dans différents champs de l'argumentation. Cette prise de conscience est ce qui conduit le candidat à être convaincu de sa compétence et le met à même de la valoriser. Elle s'oppose à la dévalorisation de la compétence des jeunes diplômés sur le marché de l'emploi : c'est en cherchant à rassurer les candidats sur leur employabilité que les conseillers, notamment, mettent à jour la compétence de ces derniers et leur permettent de se définir non pas comme des étudiants mais bien comme des "jeunes professionnels" (terme fortement valorisé par les consultants Apec). La prise de conscience est donc à l'origine de l'ancrage de l'identité professionnelle des jeunes diplômés dans leur activité associative lorsqu'ils conscientisent ce qu'ils ont pu y apprendre et y mettre en œuvre en situation. Ainsi rassuré, le candidat peut à son tour être rassurant, et inclure dans le débat avec le recruteur des arguments permettant à celui-ci d'être convaincu de la performance future du salarié. Cette conscientisation sera donc à l'origine de l'employabilité en tant que potentiel de victoire dans la négociation de la compétence, puisqu'elle permet de faire le point sur les arguments en présence.

Mais cette conscientisation est également à l'origine de la compétence. En effet, pour pouvoir efficacement puiser dans son répertoire de ressources et les combiner, il faut au préalable avoir transformé ses expériences en de telles ressources. C'est la dimension cognitive de l'autoformation.

5.2.1. Le conseil apporté aux jeunes diplômés

Les différents conseillers (consultants Apec, conseillers insertion des Écoles et Universités) rencontrés évoquent un travail réalisé avec les jeunes diplômés pour leur faire décrire le contenu de leurs activités, notamment extraprofessionnelles. Cet échange peut dans un premier temps servir à mettre à jour les appétences de la personne : quels sujets la passionnent, quels contextes, dans quelles situations prend-elle plaisir à fournir un effort, quelles tâches souhaite-t-elle réaliser… Ces appétences mises à jour peuvent être une clé pour la définition du projet professionnel de certains jeunes qui, souvent dans le cadre de

diplômes assez généralistes, ont avec leur premier poste un véritable choix de carrière à réaliser. Mais il s'agit également de lister les compétences-ressources des jeunes diplômés afin de déterminer lesquelles ils peuvent valoriser pour postuler à une offre ou dans une organisation spécifique. De fait, si certains jeunes diplômés n'ont pas forcément le "réflexe" de détailler leurs activités associatives sur leurs CV (alors qu'elles y sont présentes, comme nous l'avons vu, au moins par usage), c'est souvent parce qu'ils ont l'impression de ne rien avoir fait de spécifique, qui serait recevable par un recruteur.

> "*Par contre faut les aider un peu après coup à prendre ce recul, parce que souvent ils disent moi j'ai pas fait grand-chose, faut les aider un peu à mettre tout à plat, qu'ils se rendent compte que si, si ils ont développé déjà pas mal de compétences, qu'est-ce qu'ils aiment, qu'est-ce qu'ils aiment pas, prendre ce recul.*" (Conseillère, école d'ingénieurs)

Ce travail est également celui que permettent de réaliser des dispositifs spécifiquement orientés vers les activités associatives, comme le programme Bénévolat et compétences d'Animafac ou le Passeport Bénévole de France Bénévolat (pour lequel 75% des demandeurs entre 2007 et 2014 ont affirmé en faire la demande dans le but de valoriser leurs activités dans leur CV[336]).

> "*C'est-à-dire que bah, quand on rejoint une association c'est pas forcément pour son CV au départ, [...] c'est en général pour s'investir dans un projet, on a envie d'y apporter sa patte, sa contribution et pour nous ça fait sens. Et, euh, le fait est que quand on est comme ça dans l'engagement, quand on est… le nez dans le guidon comme on dit ben on prend pas forcément le temps d'avoir un peu de recul. [...] Et donc c'est pour ça que… enfin c'est dans cet esprit là qu'a été mis en place le programme Bénévolat et compétences, c'est justement d'offrir un accompagnement aux étudiants ou aux jeunes associatifs pour leur permettre à la fois d'avoir les outils pour faire le repérage des compétences qu'ils ont acquises et pour savoir comment les présenter avec pertinence auprès d'un recruteur dans le cadre d'un CV, d'un entretien* etc." (Responsable Animafac)

[336] Source : Calculs personnels d'après les données de France Bénévolat, questionnaire à remplir pour recevoir le Passeport Bénévole, question à choix multiple.

Afin de permettre la valorisation des expériences associatives dans le cadre d'un CV ou d'une VAE, les deux procédures permettent de faire le point sur les missions exercées et leur contexte mais également de traduire ces réalisations en compétences-ressources (cf Figure 5 et 6). Cette importance de la réflexivité sur les activités exercée avait notamment déjà été mise en avant par le rapport du Largotec [Barbusse *et al.*, 2011 [337]].

[337] *Op. Cit.*

Figure 5 : Extrait du référentiel de compétences du programme Bénévolat et Compétences

portfolio p.15 Bénévolat et compétences

4 Exemple

Compétences	Compétences appliquées	Illustration - Situation de travail	Niveau
Gérer des projets	SAVOIR CRÉER ET ANIMER DES PARTENARIATS		
	Identifier les sources de financement possible à différents niveaux (public, privé, national, local, européen, etc.)	Préparation d'un listing détaillé pour la recherche de financements.	2
	Associer et impliquer différents acteurs à la définition et à la faisabilité du projet	Contacts avec d'autres associations et recherches de partenaires institutionnels (financiers et médiatiques) et de parrains.	2
	Définir et mettre en place un partenariat (obligations réciproques, convergence d'objectifs, formalisation par convention, etc.)	Obtention de partenariats financiers, de communication et d'un parrainage pour l'événement.	3
	Animer les partenariats (informer ses partenaires, rendre compte régulièrement des avancées du projet)	Suivi des anciens partenariats avec respect des obligations réciproques ; animation de nouveaux	3
	Votre bilan et votre évaluation de la compétence « savoir créer et animer des partenariats » : J'ai entretenu les anciens partenariats de l'association et ai su en créer de nouveaux. Dans tous les cas, j'ai assuré le bon équilibre de cet échange et le respect de nos obligations.		
	Formation(s) que vous avez suivie(s) ou que vous envisagez de suivre : formation à la recherche de financements		

Gérer des projets	ASSURER LE SUIVI ET L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS		
	Évaluer les résultats obtenus au regard des objectifs posés	Rédaction d'un bilan succinct, sans l'appui d'un dispositif d'évaluation objectif type questionnaire.	1
	Identifier les facteurs de réussite et d'échecs		
	Élaborer des actions correctives, des recommandations ou des pistes d'évolution		
	Votre bilan et votre évaluation de la compétence « assurer le suivi et l'évaluation des résultats » : J'ai effectué un bilan de l'événement, mais de manière instinctive et succincte, insuffisante pour identifier les défauts et les améliorations potentielles.		
	Formation(s) que vous avez suivie(s) ou que vous envisagez de suivre :		

Figure 6 : Le Passeport Bénévole® propose aux responsables associatifs de certifier les compétences de leurs bénévoles

ATTESTATION DE BÉNÉVOLAT...

Cette rubrique est à remplir par l'association. Elle est obligatoire dans le cadre d'une VAE et doit être signée par deux dirigeants (votre responsable direct et un membre du Bureau).

Association : .....

Nom du représentant : .....

Date de début de ma mission : ..... Date de fin : .....

Total approximatif du temps passé (en heures) : .....

▶ Titre de la mission :

.....

▶ Description de la mission bénévole et cadre de l'activité :

.....

.....

.....

.....

.....

▶ Compétences mises en œuvre et nouvelles compétences acquises :
(cf. la fiche « Aide à l'identification des compétences »)

.....

.....

.....

"*D'où l'importance de faire une première étape vraiment de description, de mise en mot, c'est ce qu'on dit, de mettre en mots cette expérience. Donc ensuite vient l'étape du référentiel de compétences, hein, du tableau de compétences, qui va être une manière, vraiment après l'étape de description on a pas mal de matière, qui peut être un peu désorganisée, déstructurée, mais qui correspond à la réalité de l'expérience vécue, et le principe du tableau de compétences ça va être de permettre en fait de commencer à organiser un petit peu justement ces compétences et aussi de pouvoir même approfondir la description de ces compétences.*" (Animafac)

" *Combien de fois j'ai fait comprendre à quelqu'un que l'animation de centres de loisirs c'était euh le sens des responsabilités, c'était l'organisation, la réactivité face à certaines situation, euh, c'était comment, le travail en équipe, également, c'était gérer les imprévus, gérer les priorités, un mercredi on a décidé que tout le monde allait pique-niquer, il pleut, qu'est-ce que je fais, ou un mercredi je me retrouve le seul animateur tous les autres se sont fait porter pâle, qu'est-ce que je fais avec les trente enfants qui sont là ? Vous voyez, c'était de, à chaque fois de les faire se rappeler de chaque situation pour voir.*" (Consultante Apec)

"*On les fait un peu accoucher de ce qu'il y a derrière un mot.*"
(Conseillère en Université)

Un exemple très marquant de cette conscientisation par la mise en mots est celui de Pascal. En recherche d'emploi depuis son diplôme, Pascal est au quotidien bénévole dans une maison de retraite. Cette activité prend sur son CV une place très restreinte dans sa rubrique "divers", une ligne datée sans le moindre détail. Pourtant, peu après le début de l'entretien, Pascal s'exclame :

"*Je vous promets que pour moi c'était vraiment un déclic, vous m'avez ouvert les yeux, répondre à votre questionnaire, j'ai ouvert parce que je suis curieux et vraiment la première question… Déjà comment vous présentez la chose, j'ai vu, ah, tiens, c'est intéressant, et au fil des questions vraiment j'ai joué au jeu, parce que*

pour moi je me disais mais Pascal, mais oui ! C'est idiot, pourquoi on n'en parle pas ?" (Pascal)

S'être placé dans la peau du recruteur pour jouer le jeu de l'enquête en ligne a permis à Pascal d'observer le sujet sous un nouvel angle. Après avoir décrit assez précisément son activité de bénévole, la compétence qu'elle met en œuvre et la façon dont celle-ci s'articule avec son identité d'ingénieur, Pascal demande à recevoir une copie de la retranscription de l'entretien concernant cette partie, afin de pouvoir mettre à jour son CV. Il annonce également qu'il va réfléchir à des postes auxquels envoyer sa candidature, postes légèrement différents de ceux auxquels il postulait auparavant, mais qui lui semblent plus propices à mettre en œuvre ce qu'il a appris au cours de son expérience bénévole.

Tous les jeunes diplômés en recherche d'un premier emploi ne se retrouvent pourtant pas dans le bureau d'un consultant, et certains peuvent réaliser par eux-mêmes ce travail de réflexivité. De fait, si seulement 6% des jeunes diplômés interrogés dans l'enquête en ligne n'ont reçu aucun conseil (et moins de 6% n'ont consulté aucune source d'information comme les sites d'emploi, les ouvrages sur la façon de réaliser un CV, *etc.*), les conseils viennent autant de l'entourage que de services spécialisés dans l'insertion ou de professionnels. La majorité des jeunes interrogés ont cependant consulté et comparé plusieurs sources (entre 3 et 5 sources pour plus de 50% d'entre eux). Cependant, seuls 36% d'entre eux ont reçu des conseils spécifiques sur la façon de valoriser leurs activités associatives et extracurriculaires.

Tableau 9 : Au cours de vos études et de votre première recherche d'emploi, avez-vous reçu des conseils de la part de… *(Plusieurs réponses possibles)*[338]

Des amis	64 %
Des membres de votre famille	56 %
L'Apec	53 %
Des professionnels du recrutement	45 %
Un ancien manager/tuteur de stage	38 %
D'anciens élèves de votre formation	35 %
Le service insertion de votre école ou université	27 %
Une autre association[339]	10 %
Un centre d'information ou d'orientation hors école ou université	9 %
Une mission locale	6 %
L'AFIJ	5 %
Autres sources	3 %
Je n'ai reçu aucun conseil	6 %

Source : Claire Margaria, Enquête en ligne auprès des jeunes diplômés, 2014

Parmi les jeunes diplômés que nous avons rencontrés, certains semblaient cependant ne pas avoir particulièrement réfléchi aux acquis de leur activité associative, que celle-ci soit portée sur le CV ou non. Si Clémence a en partie eu l'opportunité de mener cette réflexion au cours d'un entretien, guidée par un recruteur intéressé par les activités associatives, il semble cependant important de pouvoir au contraire en proposer les résultats au recruteur afin de le pousser à prendre en compte ces activités et leurs acquis.

Mais d'autres avaient été en mesure de mener une réflexion personnelle, notamment en constatant des proximités entre leurs activités et leurs stages ou leur premier contrat.

[338] La forte représentation de l'Apec s'explique en grande partie par la source des bases de données utilisées.

[339] Que l'Apec et l'Afij précédemment citées, la réponse étant proposée juste après. Les résultats sont ici présentés par pourcentage de réponse décroissant.

> “Enquêteur : Et cette expérience d’animation vous l’avez utilisée ensuite dans des entretiens ?
> *Nan, je l’ai pas utilisée dans des entretiens, mais ça m’a beaucoup servi dans le monde professionnel d’après. Dans le sens où… bah prise d’initiative, quand tu es avec des gamins, t’as pas le temps d’aller chercher ton directeur, tu prends des initiatives, et ensuite c’est une habitude que tu prends, dans le boulot ou dans la vie de tous les jours, tu ne te poses pas trop de questions tu te dis ben je le fais… Je pense que j’ai gagné en maturité, aussi, maturité, initiative, et peut être aussi, je m’en suis rendue compte un peu plus tard, la créativité.*” (Prisca)

Cette réflexion menée sur les activités associatives doit permettre de faire émerger les savoirs “invisibles” qui y sont développés [Biarnès et Azoulay, 1999[340], Duceux et Khazanzyanova, 2016[341]] afin de faire en sorte que ce qui est au risque de rester une “compétence inobservée” [Lemistre, 2010[342]] soit une compétence bien visible par le recruteur.

5.2.2. La dimension cognitive de l’autoformation : la réflexivité comme expérience

La conscientisation de la compétence nécessite, comme on le voit, un temps de réflexion, voire de réflexivité spécifique, réflexion à partir de la situation vécue qui permet de transformer un événement en expérience. C’est ce qui va permettre de faire de la ressource-”vécu” une compétence-ressource. L’apprentissage se fait en séparant l’agir d’un contexte précis, en faisant des liens entre différentes situations et donc en considérant un agir comme une ressource applicable à plusieurs d’entre elles [Dewey, 1975[343]].

---

[340] Biarnès, J., & Azoulay, A., Pour co-construire une démarche d’insertion centrée sur le sujet: le bilan de compétences intégré à l’acte formatif, *in* B.Charlot & D.Glasman, *Les jeunes, l’insertion, l’emploi*, Paris, PUF, 1998

[341] Khasanzyanova, Albina et Duceux, Yann, Les apprentissages informels des jeunes bénévoles dans des activités d’encadrement, *Agora Débats/Jeunesse*, 2016, vol. 1, n°72

[342] Lemistre, P., *La formation initiale : une valeur sûre pour les jeunes ? : Une analyse des insertions et des valeurs de la formation*, Toulouse, Presses Universitaires de Toulouse, 2010

[343] Dewey, John, *Démocratie et éducation*, Paris : 1975 (Paris, Armand Colin, 2011 pour la présente édition)

Cet apprentissage est celui qui avait déjà été relevé dans la galaxie de l'autoformation [Carré, Moisan et Poisson, 1997[344]] : la dimension cognitive de l'autoformation renvoie à cette réflexion menée sur l'expérience, réflexion qui est en elle-même source d'apprentissage. Parle alors de réflexivité lorsque l'on se retourne pour faire face à l'action passée, l'observer et en tirer des enseignements : cette réflexivité est nécessaire à l'apprentissage à partir de l'expérience [Christol, Muller, 2013[345]] puisqu'elle permet de cristalliser l'action menée au fil de l'expérience sous forme de "concepts pragmatiques" [Pastré, 2011]. C'est cette prise de conscience qui favorise alors la reproductibilité des réussites du passé et fait de l'apprentissage inconscient un apprentissage explicite par "reconnaissance rétrospective des apprentissages réalisés" [Khasanzyanova *et al*., 2016[346], inspiré de Livingstone]. Elle est alors en elle-même une expérience au sens de François Dubet [2007[347]].

Cette réflexivité est d'ailleurs au cœur de la VAE : plus que justifier d'une expérience passée au sens biographique du terme, il est demandé au candidat de mener une réflexion sur cette expérience, qui est également une réflexion sur son identité [Gourmelen, 2006[348]]. C'est cette même recherche de compréhension du passé qui est l'objet de questions par les recruteurs, à la fois pour rechercher comment les expériences passées ont été transformées en savoir-faire reproductibles, mais également comme preuve de la capacité à prendre du recul et donc à s'autoformer à partir de futures situations professionnelles. Mais il ne faut pas négliger le fait que cette réflexion doit avant tout s'intégrer dans les intérêts de l'entreprise : l'avoir menée est également une preuve que le candidat a compris ce qu'on attendait de lui.

> " *Qu'est-ce que vous avez appris alors d'avoir été présidente de l'association, d'après vous est-ce que vous avez deux trois, deux trois savoir-faire que vous n'avez appris que là et pas pendant votre apprentissage et que vous voudriez mettre*

[344] Carré, P., Moisan, A. et Poisson, D., *L'autoformation. Psychopédagogie, ingénierie, sociologie*, Paris, PUF, 1997

[345] Christol, Anne, et Muller, Denis, Les apprentissages informels dans la formation pour adultes, *Savoirs*, 2013, vol.2, n°32

[346] *Op. Cit.*

[347] Dubet, François, *L'expérience sociologique*, Paris, La Découverte, 2007

[348] Gourmelen, Bernard, *La validation des acquis de l'expérience : Représentations et rôles de la VAE par les usagers*, Paris, L'Harmattan, 2006

en avant ? Je vais lui tendre une perche à la personne, savoir si tout de suite elle a eu une réflexion sur ce qu'elle a fait hors travail mais qu'elle est capable de recycler pour le travail. Et si ah bah, si elle me dit non non je vois pas trop, non bah non je suis présidente mais bon voilà, si j'ai une question et elle va passer sur autre chose, dommage parce que je lui tendais une perche ! [...] Si le petit jeune il me dit bah moi voilà en fait je sais m'organiser, je sais tenir un ordre du jour, préparer des réunions à l'avance, essayer d'expliquer à différentes populations c'est quoi le message et m'adapter à différentes situations, donc dans le monde professionnel, à mon avis ce sont des qualités que j'ai pu développer, des aptitudes que j'ai pu développer ailleurs mais qui vous seront utiles pour le boulot auquel je postule… Si j'entend ça, je suis ravi ! Parce que du coup le petit jeune il a tout compris, voilà, il sait se vendre." (M. Q., RH, Grande Entreprise Parapublique)

Dans l'exemple fourni par M.Q., c'est bien la compréhension du poste à pourvoir qui est en jeu. Mais le terme « se vendre » est révélateur : au-delà de ce qui peut être attendu par la suite, le candidat doit comprendre ce qui est attendu de lui dans le jeu de l'entretien.

Partie 3 : Compétence : convaincre un recruteur

La question du vocabulaire est une première façon d'approcher l'impact que le candidat peut avoir dans la perception qu'auront les recruteurs de ses activités associatives : l'utilisation du bon "codage"/langage permets de faire en sorte que le message soit reçu d'une certaine façon. Ce qui passe comme message à travers le langage dépend également d'une somme d'éléments n'étant pas strictement en lien avec lesdites activités : signal de l'attention portée à la candidature et compréhension des attentes d'un recruteur envers un candidat, et par extension envers un salarié, en sont deux éléments que nous avons évoqués ci-dessus.

Si on considère la compétence non pas comme une donnée fixe mais comme le résultat du débat avec le recruteur, alors on peut estimer que la parole du candidat sur sa compétence est quasi-performative (au sens d'Austin qui écrit *Quand dire c'est faire* [1962[349]]). Il ne s'agit plus d'estimer que dire c'est faire, mais que se dire c'est se faire. Se dire compétent, c'est être compétent, puisqu'être perçu comme compétent c'est être compétent. Si cette formulation peut sembler un peu rhétorique, on peut exprimer cette idée plus concrètement de la façon suivante : c'est être compétent dans la situation d'entretien, pour la situation d'entretien, qui revient à être employable, et qui est donc la principale compétence reconnue chez les jeunes diplômés. La principale compétence reconnue n'est donc pas forcément la principale compétence recherchée. Or les activités associatives sont le lieu d'acquisition de ressources particulièrement utiles pour le déroulement d'un entretien, et la réflexion effectuée par rapport à ces activités l'est d'autant plus.

En montrant que la situation d'entretien peut être perçue comme une modélisation de la situation de travail, nous remarquerons dans un premier temps que les activités associatives permettent d'être plus compétent en tant que candidat de la même façon qu'elles permettent d'être plus compétent en tant que cadre.

Dans un second temps, nous explorerons l'idée que la conviction de sa propre compétence est nécessaire au candidat pour décaler le jeu de pouvoir de l'entretien. Comment et à quel point le candidat peut-il modeler le processus de recrutement ?

A travers ces différentes questions, nous ambitionnons d'évoquer l'impact que les activités associatives peuvent avoir sur le recrutement même lorsque le recruteur n'est pas disposé à les regarder comme une expérience porteuse d'acquis.

[349] Austin, John Langshaw, *Quand dire c'est faire*, Paris, Éditions du Seuil, 1970

5.3.1. L'entretien comme modélisation de la situation de travail

Le travail du cadre comme mise en scène sociale

S'appuyant sur le travail de Pierre Michel Menger [2002[350]] qui fait le lien entre le travail de l'artiste et celui des professions intellectuelles, Sue [2016[351]] définit le travail de celles-ci comme une "performance". Dans le travail de l'artiste, notamment du comédien, la représentation n'est rendue possible que par la multiplicité des exercices et répétitions, invisibles pour le public. De même, "*l'entreprise devient une manière de théâtre pour des acteurs qui connaissent déjà leur rôle et réalisent leur 'performance'* "[352] : la partie visible qui est perçue comme l'action de travailler n'est finalement que la partie émergée d'un iceberg, l'action étant rendue possible par de nombreux prérequis qui dépassent la formation initiale : connaissance de l'entreprise, des personnes avec lesquelles on travaille, travail sur soi sont autant d'apprentissages d'un texte, d'exercices de diction et de prise d'espace scénique.

Sue, s'inspirant d'André Gorz, insiste tout particulièrement sur le fait que travailler, c'est avant tout "se produire" avec le double sens de production artistique/mise en scène et de production de soi. Cette production de soi, nous l'avons déjà longuement évoquée, à la fois en discutant du capitalisme cognitif et de la façon dont il se nourrit de ce que les travailleurs peuvent apprendre par eux-mêmes et développer à l'extérieur de l'entreprise, mais également en regardant comment la réflexivité revient à produire sa propre connaissance à partir de sa propre expérience. Mais la production théâtrale est également un élément essentiel, qui passe par la comédie humaine du management que dénonce Danièle Linhart[353] (où l'on "met en scène" une organisation qui s'intéresserait à l'individu) mais également par la mise en scène de son travail au quotidien. De fait, "le manager est donc conduit à se soucier constamment de la production d'indices anticipant sur les jugements évaluatifs susceptibles d'être portés sur lui" dans une "mise en scène sociale"

---

[350] Menger, Pierre Michel, *Portrait de l'artiste en travailleur : métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil, 2003

[351] Sue, Roger, *La Contresociété*, Paris, Editions Les Liens qui Libèrent, 2016

[352] *Ibid.*

[353] Linhart, Danièle, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Érès, 2015

[Laroche, Falcoz et Cadin, 2004[354]] : il ne peut être évalué que sur la partie visible de son action et de sa personne. On peut alors estimer [Latour, 1996[355]] que "*savoir, c'est toujours savoir-faire et faire-savoir*" et que dans l'entreprise c'est le faire-savoir qui prend actuellement le pas, l'élément sans lequel tout savoir-faire est non reconnu et non valorisé, mais également l'élément qui permet de donner sa "réalité" (pour les autres) au travail accompli et donc qui permet la coordination de l'action entre les différents membres de l'équipe ou du réseau qui travaillent ensemble.

L'entretien : une répétition générale ?

Cette perspective de performance scénique s'inscrit directement dans la sociologie interactionniste de Goffman [1959[356]] : chaque interaction sociale est une représentation dans laquelle "*l'acteur doit agir de façon à donner, intentionnellement ou non, une expression de lui-même, et les autres à leur tour doivent en retirer une certaine impression*". Les individus cherchent alors des informations sur leur(s) partenaire(s) d'interaction, qui dans l'exemple du recrutement seront plus les codes de l'entreprise que des informations personnelles sur le recruteur.

L'entretien est lui-même une performance de mise en scène sociale, qui doit rejoindre la performance de travail, une "*mise en scène de la valeur sociale*" du candidat [Dubernet, 1995[357]]. En effet, le candidat sera évalué sur ce qu'il montre plus que sur ce qu'il a effectivement fait (qui est inaccessible au recruteur), et sur l'ensemble de sa personne au-delà de ses actions professionnelles, parallèlement à ce qui a été dit sur l'évaluation des cadres. Il est également en partie évalué sur sa capacité à comprendre ce qui est attendu de lui.

> "[A propos de ses questions poussant le jeune diplômé à utiliser ce qui est extérieur à son expérience professionnelle pour lui répondre *] Ça rejoint le niveau d'exigence, parce que si je pose la question de manière cachée ça veut dire que la*

---

[354] Laroche, H., Falcoz, C., Cadin, L., "Le manager en tant que managé, mandat, jugements et évaluation", *Actes du 15ième congrès de l'AGRH*, Montréal, 2004

[355] Latour, B., Sur la pratique des théoriciens. *In* Barbier (*Dir*.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action* Paris, PUF, 1996

[356] Goffman, E., *La mise en scène de la vie quotidienne - La présentation de soi*, 1959

[357] Dubernet, Anne-Chantal, *L'embauche Approche sociologique des pratiques de recrutement dans le secteur privé*, Thèse de Doctorat, Université de Nantes, 1995

personne elle a réfléchi, elle a compris le niveau d'exigence, les compétences qu'on va aller chercher." (M.S, Recruteur, GE)

De fait, la compétence qui est attendue du candidat en entretien est du même ordre que celle qui est attendue de lui dans le travail par la suite : savoir combiner ses différentes ressources (en l'occurrence, ses expériences, la réflexion qui a été menée sur celles-ci et le récit que l'on peut en faire) pour réagir à un événement-question du recruteur. Formulées comme des événements hypothétiques ou des demandes de récit d'événements passés, les questions du recruteur sont en effet conçues (au moins pour une partie de l'entretien) comme une modélisation des situations de travail qui permet de mettre au jour ce que le candidat estime être la "bonne" façon de réagir à l'un ou l'autre des événements, action idéale projetée dans un événement futur ou action du passé qu'il considère comme valorisante pour lui.

Le candidat est en fait, au cours de l'entretien individuel (et encore plus souvent lorsque le processus comporte des entretiens collectifs où il est demandé aux candidats de travailler comme une équipe pour résoudre un cas), testé par des "mises en situation". Celles-ci sont plus abstraites de celles qui peuvent être réalisées (en général en dehors de l'entretien) pour des profils plus techniques, en raison des spécificités des postes de cadre qui rendraient un exercice concret très complexe à mettre en place. En cela, l'entretien est une forme de "jeu", jeu de rôle où le candidat se met en scène tel qu'il agirait dans une situation : le récit rejoint l'action pour "montrer" au recruteur la compétence en situation.
Pour les mises en situation dans le passé, certains candidats font d'ailleurs le choix d'expériences extraprofessionnelles.

" *Dans mon premier entretien on me demandait face à cette situation comment vous feriez, en fait on a six grands thèmes, six qualités qu'il faut avoir chez nous chez… X, et en fait ils me demandaient dans quel cas avez-vous montré telle qualité* etc., *et moi des fois je lui mettais quand j'avais rencontré dans le cadre du travail, des fois c'était si je travaillais, j'aurais fait comme ça, je l'ai rencontré dans le scoutisme, c'est comme ça que j'avais fait, et puis voilà.*" (Clémence, Ecole d'ingénieur, en l'occurrence encouragée par le recruteur à utiliser tout type d'expérience pour répondre à ses questions)

Le comportement plus général du candidat est également perçu comme un modèle du comportement qu'il adoptera ensuite au cours de son activité. Ainsi, les recruteurs font fréquemment référence aux "codes" de l'entreprise selon lesquels il convient de se comporter, qui vont du vocabulaire employé au fait de se tenir droit sur sa chaise. Analysant l'usage que les recruteurs font de Linked'In et des recherches sur Google dans la sélection des candidats, Georgy [2017[358]] note par exemple que l'image que le candidat renvoie de lui sur les réseaux sociaux et plus généralement sur Internet sera perçue comme un marqueur important de sa compétence à se forger une image, et la nature et l'ampleur de son réseau comme un marqueur de sa compétence à entrer en relation.

Ainsi, l'importance que les recruteurs attachent au fait de "créer une relation" avec le candidat (plus de 90% d'entre eux sont d'accord avec cette affirmation dans l'enquête en ligne) peut être perçue comme un "test" des relations qu'il pourra ensuite nouer avec ses collègues. La transmission d'informations et la communication étant au cœur des postes cadres, c'est également elle qu'il convient de tester au cours de l'échange. Cette capacité à parler en public et à s'adapter à son interlocuteur, cruciale pour la réussite d'un entretien, est d'ailleurs une de celle qui est les plus mentionnées par les jeunes diplômés rencontrés lorsqu'ils évoquent les acquis de leurs activités associative.

> "*Donc c'était une population, bon, un profil quand même particulier, des gens qui avaient le goût des chiffres, des analyses mathématiques, on va dire, mais qui sachent aussi communiquer leur travail parce que dans le… et ça c'est vrai d'une manière générale dans l'entreprise, il faut savoir faire mais il faut aussi faire savoir, et il faut être capable de mettre en valeur son travail de façon honnête, sincère mais vendre un petit peu ce que l'on fait, et à la R&D nous étions financés par les autres directions donc il fallait vendre nos projets, donc les autres directions comme la direction commerce avaient des budgets dédiés à la R&D et donc il fallait vendre ces projets, dire les bénéfices qu'on en attendait et vendre les résultats pour obtenir les subventions en quelque sorte des autres directions. Donc c'était important de bien mettre en valeur aussi les résultats.*" (Mme V., ex-manager)

[358] Georgy, Constance, *Visibilité numérique et recrutement. Une sociologie de l'évaluation des compétences sur Internet*, Thèse de doctorat en Sociologie. Université Paris-Saclay, 2017

Ainsi, avec cet accès, même indirect, aux acquis, le recruteur peut être mis en présence de la compétence du candidat sans interroger spécifiquement le hors-travail. C'est au candidat qu'il revient de mobiliser ses acquis expérientiels et de les présenter de telle manière qu'ils répondent aux questions sur l'expérience et la compétence professionnelle. La compétence développée dans les activités associatives peut alors être prise en compte dans le recrutement, même si le recruteur n'est pas de lui-même prêt à la reconnaître : il peut être convaincu au cours du processus. On se retrouve finalement dans une situation proche de celle que plusieurs recruteurs conseillaient à Bernard : ne pas laisser voir que l'expérience en question est une expérience bénévole, ne valoriser que la compétence qu'elle contient comme une expérience professionnelle, afin de ne pas dépendre de la "bonne volonté" du recruteur à prendre en compte l'expérience associative. Ici, si la compétence est visible, son origine et le chemin vers elle sont masqués, et il n'est pas besoin que le recruteur reconnaisse que les activités associatives peuvent être source de compétence pour qu'il reconnaisse la compétence telle qu'elle est mise en scène par le candidat en face de lui. Ces éléments sont plus probables dans le cas des "compétences générales" puisque celles-ci ont plus de chances d'être directement utilisées en entretien, mais des compétences techniques, et notamment la gestion de projet que nous évoquions précédemment, peuvent être mises en avant.

5.3.2. La place du prescrit, du recruteur et du candidat dans le recrutement

Le recrutement et plus particulièrement l'entretien est le lieu d'un jeu de pouvoir assez marqué. Il est fréquent de penser que "le recruteur", figure abstraite, y détient l'intégralité du pouvoir, comme le ferait le manager-évaluateur : "*C'est une relation de pouvoir portant sur les principes d'évaluation : le pouvoir hiérarchique est celui de décider quels sont les critères d'évaluation de ce qu'est un bon travail*" [Dubernet, 1996[359]]. De fait, la plupart des jeunes diplômés semblent convaincus que l'intégralité du pouvoir décisionnel dans le processus appartient au recruteur, leur situation sur le marché de l'emploi ne leur permettant pas de discriminer un poste ou un autre. Rares sont les candidats qui se permettraient de refuser un poste, c'est à dire d'exercer leur propre pouvoir décisionnel. Les quelques rares qui l'évoquent le font dans la perspective de ne pas "se rendre malade"

[359] *Op. Cit.*

en exerçant dans une organisation qui ne leur convient pas. Dans cette vision des choses, le pouvoir est donc entièrement du côté du recruteur.

> "*Moi sincèrement il y a des questions que j'accepte en entretien… vous me demandez ça dans la vie privée je suis à deux doigts de vous en coller une ! Pas vraiment, vraiment, mais.... euh, j'ai vraiment envie de vous en coller une ! En entretien, je laisse glisser. Voilà, donc euh… Souvent quand vous êtes dans la position du recruté vous laissez pas mal de choses de côté et oui vous avez l'impression que la personne d'en face est pas tout à fait… déjà elle est dans une position de force*, a priori." (Juliette, Master 2 Universitaire en droit)

> "*Moi mon but c'est d'obtenir le poste, pas que le travail me plaise, dans le monde d'aujourd'hui !*" (Silma, Master 2 Universitaire en Santé Social)

Mais cette idée d'un pouvoir unilatéral demande à être nuancée, sur la conduite de l'entretien en tout cas. D'une part, le recruteur n'est pas un actant abstrait mais une personne concrète, un individu qui a ses propres convictions qui peuvent dépasser le prescrit de l'organisation, s'y opposer, ou être une intériorisation d'un discours d'entreprise qui ne correspond à aucune réalité au niveau des équipes. Il n'a pas tout pouvoir sur la décision finale qui est souvent collégiale.
Les recruteurs sont souvent tout à fait conscients que certaines choses peuvent se jouer dans l'entretien dont ils ne sont pas complètement conscients, qu'il s'agisse du fameux "*feeling*", d'une sympathie envers le candidat, ou de convictions liées à l'habitude des entretiens.

Il est souvent dit que le candidat pour sa part doit s'efforcer de rentrer dans le prescrit : démontrer, par son comportement ou ses paroles, qu'il rentre dans les "cases" définies par l'offre d'emploi et par le recruteur en face de lui, qu'il correspond aux critères fixés et possède les compétences listées comme essentielles au poste. Ainsi Theurier [1983[360]] estime que le recrutement façonne les candidats, les poussant à adopter les comportements et stratégies que le marché démontre comme payantes : c'est le fameux "marketing de soi"

[360] Theurier, Jean Pierre, *Etude des modes de sélection à l'embauche dans le secteur privé*, Tours, LAST - Université François Rabelais, 1983

où le candidat doit “se vendre” au recruteur. On a vu précédemment que le recrutement façonne également les recruteurs, les poussant à reproduire les méthodes qui ont fait leurs preuves, voire parfois les profils des candidats qui ont été considérés comme bons après leur intégration : c’est ce qui est souvent reproché aux recruteurs, accusés de vouloir trouver des “clones” du candidat précédent. Sans aller jusqu’à ce reproche, on peut alors supposer qu’un recruteur qui utilise une fois les activités associatives d’un candidat comme indice et qui a des raisons par la suite de penser qu’il a réalisé un bon recrutement (si la performance du candidat dans le poste se révèle à la hauteur des attentes) pourra être amené à systématiser son utilisation de ces signaux. Les candidats en tant que groupe peuvent donc dans une certaine mesure modeler la demande des recruteurs, et les institutions qui les conseillent sur ce qui doit être mis en valeur dans leurs candidatures ont un impact certain sur ce qui sera attendu par les recruteurs dans les candidatures futures.

Mais le candidat individuel, au cours du processus de recrutement, n’a-t-il pas lui aussi un pouvoir sur la façon dont celui-ci se déroule dépassant sa simple stratégie d’adaptation à la demande ?

> “*Bah après euh l’idée dans la réponse à offre c’est vraiment d’être en correspondance avec l’offre en question, après, pendant l’entretien, c’est à l’oral, ce qui dépasse de la liste on peut communiquer dessus au contraire ! Ca ça peut avoir une autre, ajouter quelque chose à ce profil-là, on peut même le prendre pour cette caractéristique aussi, ah tiens celui-là il a quelque chose de plus que les autres que j’ai vu.*” (Consultante Apec)

Pour certains jeunes diplômés, le recrutement se présente en fait comme un “pas de deux” où l’on peut faire en sorte que le recruteur questionne ce que l’on veut l’amener à questionner afin qu’il puisse retenir de l’entretien ce que l’on souhaitait au départ lui en faire retenir. Dans ce jeu, il faut avoir les bons atouts, mais aussi savoir à quel moment les jouer, ce qui nécessite d’être conscient de leur existence.

Dans l’enquête de Giret et Béduwé [2004[361]], les auteurs notent une corrélation entre le fait pour l’étudiant de déclarer dans l’enquête que son emploi étudiant a une forte valeur

[361] Giret, Jean François, et Beduwé, Catherine, *Le travail en cours d’études a-t-il une valeur professionnelle ?*, CEREQ, 2004, NEF 7

professionnelle et le salaire d'embauche. Les auteurs concluent à un effet de signal, pas probant pour ce qui est d'être ou non recruté, mais qui impacterait les conditions d'emploi. Nous souhaitons cependant proposer une autre hypothèse : si l'étudiant fait cette déclaration, c'est bien qu'il est convaincu de la valeur de son emploi étudiant sur le marché de l'emploi, et qu'il est donc en mesure de développer une argumentation en faveur de cette valeur. Un mécanisme similaire pourrait alors faire jour pour les activités associatives. Cette hypothèse est d'ailleurs renforcée par une récente étude d'Albandea et Giret [2016[362]] qui analyse l'effet des *soft-skills* des jeunes diplômés sur leur rémunération à partir de données extraites de l'enquête Génération du Cereq. L'estime de soi, le fait de penser pouvoir réussir aussi bien ou mieux que les collègues qui ont le même poste que soi, a un effet particulièrement marqué en ce qui concerne les postes à haut salaire.

5.3.3. La conviction de sa propre compétence pour retourner le jeu de pouvoir

De fait, notre conviction est que la façon dont le candidat aborde le processus de recrutement et en particulier l'entretien va avoir un impact fort sur le résultat de celui-ci. Dans cette idée, le candidat convaincu de sa compétence notamment parce qu'il a pu la développer et l'exercer au cours de ses activités associatives ne se présente pas de la même façon au recruteur que le candidat moins certains de ses capacités. De fait, de nombreux jeunes diplômés affirment que ce que leurs activités leur ont permis de développer c'est en premier lieu la confiance en soi et la certitude de sa compétence [Stuart *et al*., 2011[363]].

> "*Bah moi je pense que ça m'a apporté pas mal l'associatif parce qu'au début bah on est timide, comme tout le monde, on a peur de parler en amphi, et j'ai été amenée à parler en amphi devant 300 personnes, c'était au moment des grèves étudiantes, donc là c'était plutôt dans mon rôle de représentante étudiante et pas forcément associatif, mais voilà je… Ouais, la première fois que j'ai parlé devant un micro on s'en souvient encore en fait.*" (Samantha, Master 2 Universitaire)

[362] Giret, Jean François, et Albandea, Ines, *L'effet des soft skills sur la rémunération des diplômés*, Cereq NetDoc, Janvier 2016, n°149

[363] Stuart *et al*., The impact of engagement with extracurricular activities on the student experience and graduate outcomes for widening participation populations, *Active learning in higher education*, 2011

On pourrait donc dire des activités associatives que, plus que porteuses de compétence, elles sont capacitantes car elles sont l'origine de la faculté de faire reconnaître sa compétence.

De plus, de la même façon que le cadre va ensuite en partie créer son poste, en choisissant dans une certaine mesure la manière de remplir ses objectifs, le candidat semble avoir le pouvoir en partie de créer le profil recherché en entretien, en proposant aux recruteurs une compétence qui l'intéresse mais ne correspond pas forcément à l'attendu. Si ce n'est pas le candidat qui crée le profil, du moins celui-ci se crée-t-il en commun entre recruteur et candidat au cours de la négociation : au candidat de faire rentrer dans ce profil la compétence qui l'intéresse, mais également l'indice de celle-ci qui lui est le plus favorable.

Conclusion : « Á CV rendu inégal par la traduction »

A travers la question de la traduction effectuée par les candidats pour présenter leurs activités et la question de l'entretien comme mise en scène de soi, c'est la place du candidat dans le recrutement que nous avons voulu interroger. De fait, si le contexte concourt à ce que les recruteurs soient de plus en plus intéressés par les activités associatives des candidats, envisager que le candidat lui-même ait du pouvoir sur le processus de recrutement permet de supposer que les activités associatives de celui-ci pourront être prises en compte même si le recruteur n'est pas enclin à les interroger, ou du moins que la compétence qui en est issue puisse être prise en compte quel que soit l'intérêt que le recruteur porte à l'expérience en elle-même.

Il est vrai que les recruteurs que nous avons rencontrés semblent globalement plus convaincus de l'utilité des activités associatives que les recruteurs dont parlent les jeunes diplômés rencontrés. Mais nous avons montré ici que la conviction propre du recruteur ne fait pas tout. Un autre mythe qu'il convient de bousculer est celui d'une prise en compte des activités associatives réservée à un traitement "à CV égal". Si la barrière du diplôme semble encore difficilement franchissable, et ce pas seulement sur un niveau de diplôme mais également sur le prestige de ceux-ci, la question de la traduction de l'information et de sa réception montre bien cette idée de CV objectivement égaux ne se traduit pas dans la réalité.

Conclusion générale :
La reconnaissance de l'expérience associative, freins et enjeux

Cette recherche qui se concentre sur le moment du recrutement avait pour but de montrer qu'il existe une tendance à la prise en compte des activités associatives des jeunes diplômés et que cette prise en compte se fait dans de nombreux cas sous l'angle de l'acquisition de compétences. Cette tendance est celle de recruteurs à la recherche d'éléments pour différencier les candidatures, mais également de ce qu'ils appellent "traits de personnalité" ou "savoir-être" spécifiques aux besoins actuels des entreprises, et qui sont, comme nous l'avons démontré, des termes relevant de la nouvelle conception des compétences. Nous avons tenté d'analyser tous les facteurs qui concourent à étendre cette tendance, ainsi que les freins à sa généralisation. Pour ce faire, nous avons tout d'abord mis en évidence la présence de la question des activités associatives dans le recrutement, mise en avant par les jeunes diplômés stratèges et regardée par les recruteurs. Nous avons ensuite montré en quoi cet intérêt des recruteurs est en partie lié aux politiques de RSE et de bien-être des salariés et donc dépend d'un effet entre autres communicationnel. Mais la question des valeurs nous a permis d'approcher le fait que ce sont bien des éléments utiles à l'entreprise qui sont recherchés au travers de ces activités. De fait, nous avons en analysant les discours des recruteurs montré que ce qui est en jeu, c'est dans une majeure partie des cas bien la compétence. La prise en compte des compétences développées dans le milieu associatif est permise notamment par les transformations et les modifications d'image du secteur associatif, qui en font le lieu reconnu d'une véritable expérience, mais également par la façon dont les jeunes diplômés présentent ces activités, stratégies réflexives et communicationnelles qui peuvent permettre de dépasser les réserves de certains recruteurs.

La montée de la prise en compte des activités associatives dans le recrutement est à l'intersection des changements qui touchent trois univers sociaux *a priori* distincts mais dont les frontières entre les uns et les autres sont de plus en plus floues, voire poreuses : le monde de l'entreprise, le monde associatif et l'enseignement supérieur.

Le monde de l'entreprise, par opportunisme ou par nécessité, communique autour de son lien avec les associations que ce soit par le soutien à celles-ci ou l'entrée de la forme associative dans l'entreprise elle-même. Il se fait lui-même plus associatif par le biais de nouvelles modes de management et d'organisation passant par le réseau et une revendication d'horizontalité.

Le monde associatif voit une partie de ses structures se "professionnaliser" ou du moins évoluer pour adopter des caractères proches des organisations en entreprise.

Le monde de l'enseignement supérieur adopte également cette thématique de la "professionnalisation", les entreprises réclamant des candidats "directement opérationnels" c'est-à-dire dotés d'une expérience de l'action en plus de leurs connaissances. Cela conduit dans un premier temps à laisser de plus en plus l'entreprise pénétrer ses frontières mais également à renforcer les cursus supérieurs par l'implication associative des étudiants, de plus en plus souvent valorisée comme un apprentissage à part entière.

En analysant successivement les modifications de l'environnement des organisations, les changements dans l'acte de travail, l'évolution des associations puis la part d'impact du candidat dans le recrutement, nous avons donc souhaité démontrer que la prise en compte de la compétence développée en milieu extraprofessionnel, si elle reste aujourd'hui minoritaire, semble amenée à s'étendre au cours des prochaines années.

L'hypothèse de cette prise en compte croissante traverse de nombreux champs sociaux. C'est pourquoi nous avons dû mobiliser un cadrage théorique pluriel pour cette recherche. Elle est argumentée à la fois par les évolutions de l'environnement mais également par celle des groupes concernés. D'une part, les jeunes diplômés, qui réalisent leurs dernières années d'études dans des environnements poussant à la valorisation de leurs activités associatives ou qui peuvent également y être invités par les conseillers en insertion, sont également des jeunes de plus en plus portés vers l'engagement par le biais des associations, avec une nouvelle vague d'engagement chez les jeunes à la suite des attentats du 13 novembre d'après un rapport du Credoc [Aldeghi *et al.*, 2016][364]. On peut donc supposer qu'ils seront de plus en plus enclins à trouver dans ces activités un soutien pour la construction de leur identité mais également la réassurance par rapport à leur compétence, et donc à les défendre au travers des outils de recrutement. Or on a vu que, même pour un

[364] Aldeghi, Isa, Guisse, Nelly, Hoibian, Sandra, Jauneau-Cottet, Pauline, Maes, Colette, *Baromètre DJEPVA sur la jeunesse 2016*, Collection des rapports N°332, 2016

recruteur qui n'est pas forcément convaincu de l'apport en compétence de ces activités au départ, une argumentation construite par un jeune diplômé convaincu et convaincant peut être à l'origine d'une reconnaissance.

D'autre part, nous avons longuement discuté de la question de l'homophilie chez les recruteurs, qu'elle soit fondée sur une pure subjectivité, l'envie de recruter un candidat qui me ressemble, ou mâtinée d'éléments objectifs, notamment le fait de savoir de par sa propre expérience associative à quel point celles-ci sont riches d'expériences et de compétence. Parmi les jeunes interrogés dans notre enquête qualitative, ceux qui ont par la suite participé à des recrutements, en tant que RH, futur manager ou collègue de la personne concernée, sont nombreux, marque pour certains de leur statut cadre. La conviction qu'ils portaient sur leur propre activité associative s'est alors fréquemment exprimée. De par ce fait, les jeunes recruteurs, ayant à la fois connu plus fréquemment que leurs aînés l'expérience des activités associatives mais également baigné dans les discours mettant en avant l'importance de ces activités pour l'autoformation, pourraient être plus à même de reconnaître cette expérience chez les futurs recrutés.

Les freins sont de deux origines principales, et émanent des jeunes diplômés comme des recruteurs. Il s'agit d'une part d'un manque d'information ressenti par les recruteurs sur les activités pratiquées par la plupart des jeunes diplômés : s'ils saluent les stratégies déployées par certains d'entre eux, ils déplorent de trouver sur certains CV ces informations résumées sans qu'ils ne puissent y trouver l'accès à l'indice de la compétence. Il ne s'agit pas tant d'une conviction des jeunes diplômés que ces activités ne sont pas prises en compte. En effet, les candidats qui ont eu des responsabilités en association ont tendance à défendre la compétence associée et les autres candidats en général indiquent ces informations "au cas où" elles pourraient intéresser. Notre recherche montre que ce déficit d'information vient plus d'un manque de réflexivité portée par les candidats sur leur expérience. Ainsi, ils l'indiquent de façon succincte sans en tirer au mieux ce qui peut servir d'argument dans un recrutement, et ne réfléchissent pas tous à la bonne façon de communiquer ces informations. Sur ce point, les recommandations faites par les conseillers en insertion (plus propices à pousser à la réflexion que des sites web donnant des méthodes) pourront être à l'origine d'une prise de conscience, mais également les établissements d'enseignement supérieur qui valorisent de plus en plus les activités associatives.

Le second frein est du côté des recruteurs uniquement, du moins de certains d'entre eux, qui relèguent les activités associatives au rang de sous-expérience, arguant de l'aspect moins cadré du travail en association. Deux éléments peuvent cependant concourir à réduire la force de ce frein. D'une part l'aspect communicationnel des candidatures, qui peut pousser au travers d'une expression raisonnée des missions réalisées à la prise de conscience par le recruteur de l'aspect très professionnel et professionnalisant des activités associatives. D'autre part les rapprochements qui se font entre le monde de l'entreprise et celui de l'association, au sens d'un lien de plus en plus marqué entre ces deux univers mais aussi d'une certaine mise en cohérence des pratiques des associations avec celles des entreprises, et inversement d'une volonté des entreprises de donner à leur organisation des aspects associatifs.

Avec les activités associatives, on retrouve en fait plusieurs dimensions de la professionnalisation. Wittorski [2008 [365]] en relève trois principales : la *professionnalisation-profession*, qui renvoie à la mise en place d'une profession comme groupe social, la *professionnalisation-efficacité du travail*, qui renvoie à la flexibilité de ce dernier et à l'usage de la compétence dans des situations de travail floues, et la *professionnalisation-formation*, processus de fabrication d'un professionnel. Au travers des activités associatives, c'est une forme de professionnalisation-formation qui se dessine, puisqu'elles sont perçues comme aidant les jeunes diplômés à être plus proches de ce que l'on attend d'un professionnel dès leur entrée dans l'entreprise. Mais ce besoin d'intégrer à l'entreprise des acquis qui lui sont extérieurs se passe bien dans le cadre d'une professionnalisation-efficacité du travail. Enfin, si les jeunes pratiquant des activités associatives ne se définissent pas comme groupe social, on a cependant noté une forte dimension identitaire de la professionnalisation au travers de ces activités, qui permettent au moins de se définir comme un professionnel capable, sans que cette notion ne soit reliée à une profession en particulier.

La reconnaissance de la compétence véhiculée par les activités associatives va à l'encontre de l'idée que leur prise en compte ne se ferait que comme "plus", car il devient difficile de dire qu'elle se fait "à compétence égale". Reste cependant assez vivace l'idée d'une prise en compte "à CV égal", les recruteurs ayant suffisamment de marge de manœuvre (vu le déséquilibre du marché du travail) pour avoir encore à sélectionner parmi des candidats

[365] Wittorski, Richard, La professionnalisation, *Savoirs*, 2008, vol. 2, n°17

ayant le “bon” diplôme et la “bonne” expérience. Si le diplôme semble un critère qui reste incontournable pour le recrutement en France, les considérations sur la technicité de la communication dans l’acte de candidature nous font douter de l'existence de deux CV objectivement égaux sur le plan de l’expérience.

Par rapport à nos résultats, la question du candidat comme acteur du recrutement, disposant d’un certain pouvoir sur son déroulement et son issue, nous semble donc de nature à être investiguée plus avant. Très marquée pour les jeunes diplômés surtout lorsqu’ils sont en difficulté d’insertion, elle se pose également pour des candidats plus expérimentés, qui peuvent être persuadés que l’entretien, loin d’être un échange mutuellement profitable, est dirigé par le recruteur qui est le seul à avoir une décision à prendre. Cela n’a pas été possible avec une méthodologie par entretiens, mais pourrait être réalisé dans une méthodologie avec observation des entretiens de recrutement, voire avec une méthodologie alliant enregistrement d’entretiens de recrutement et entretiens d’explicitation, dans l’idéal avec le recruteur mais aussi avec le candidat. Une telle étude permettrait de confirmer l’idée qu’au cours d’un recrutement la compétence compte moins que la capacité à la défendre, voire à l’imposer en réussissant à dépasser les idées de départ du recruteur, ce qui, nous l’avons vu, est une compétence en soi. Quelle est la marge de manœuvre du candidat par rapport à ce que le recruteur pense rechercher et interroger chez lui ? Elle permettrait également de se pencher sur les marges de manœuvre dont peuvent disposer les recruteurs. Un lien avec les théories d’Amartya Sen sur le pouvoir d’agir et la question des capacités serait alors à rechercher.

Nous avons cependant montré que la reconnaissance de la compétence associative touche très majoritairement les aspects de la compétence que les recruteurs appellent “savoir-être”, et que la prise en compte de la compétence technique reste plus rare. Si certains jeunes diplômés réussissent à développer leur activité associative comme une véritable expérience prouvant leur maîtrise de certaines techniques professionnelles, cela semble être parce qu’ils disposent de diplômes prouvant leur connaissance préalable de ces techniques. L’expérience vient alors s’ajouter au diplôme pour montrer que la technique est connue (apprise en formation) et maîtrisée (utilisée au cours d’une expérience). Nous avons donc noté que la reconnaissance de l’expérience associative se fait en fonction de trois situations différentes :

- La compétence non-technique, essentielle pour l'entreprise aujourd'hui, est perçue comme ne s'apprenant pas au cours de la formation. L'expérience est donc son seul marqueur, et l'expérience associative est un marqueur fort du fait de la prise d'initiative et de responsabilités qui lui est associée.
- La compétence technique peut-être reconnue dans l'activité associative si cette compétence est en lien avec le domaine de formation et si le candidat ne possède que peu d'expérience professionnelle correspondant à cette compétence. Si l'expérience professionnelle est importante, c'est elle qui sera prise en compte en priorité, mais si elle est peu importante, l'expérience extraprofessionnelle (cohérente avec le parcours) peut être utilisée pour pallier celle-ci.
- Par rapport à la compétence technique, l'activité associative est donc considérée comme généralement insuffisante si aucun diplôme ne vient sanctionner les connaissances correspondantes.

Ce triptyque de la reconnaissance de l'expérience associative montre la persistance de l'importance du diplôme dans les critères de recrutement. Ce constat, en marge de notre travail, mène à deux questions d'ouverture.

D'une part, le partenariat avec l'Apec a fait que cette recherche a été menée sur les jeunes pouvant prétendre immédiatement ou à court terme à des postes cadres, et par conséquent sur les jeunes de niveau Bac +5 uniquement. La recherche montre qu'il serait intéressant de s'interroger par la suite la reconnaissance de l'expérience associative pour les jeunes sans diplôme de l'enseignement supérieur, voire sans diplôme (ou dotés du Bac). Dans ce dernier cas, on peut supposer que, sur le marché de l'emploi, ceux-ci ne sont en concurrence qu'avec des personnes également sans diplôme ou du moins sans diplôme spécifiquement lié au poste à pourvoir. Le diplôme perd alors son rôle de filtre premier dans le tri des candidatures, mais également son rôle de validation de la compétence et de l'expérience. Dans ce contexte, les expériences associatives ont-elles la possibilité d'être mieux reconnues ? Au contraire, peut-on considérer qu'elles ne profitent pas des différents facteurs permettant leur reconnaissance pour les jeunes fortement diplômés, qu'il s'agisse de l'importance accordée aux *soft skills* dans le recrutement des cadres ou de l'évolution de leur perception poussée par le crédit que leur accordent les établissements d'enseignement supérieur ?

Si une analyse supplémentaire devait être faite en changeant de population concernée, il serait par ailleurs essentiel de noter que les jeunes en question sont globalement moins accompagnés que les jeunes diplômés du supérieur (les structures ne manquent pas, mais elles n'ont pas l'aspect systématique, par exemple, des modules insertion professionnelle intégrés dans les cursus universitaires ou en école), et par conséquent probablement moins outillés pour prendre du recul sur leurs activités et les traduire pour le recruteur. La question de leur âge, et de leur milieu d'origine devraient également être traitées. Si ce dernier est généralement plus modeste que celui des jeunes diplômés du supérieur, on peut supposer que la connaissance des codes du monde du travail pourra être moins facilement transmise à ces jeunes candidats. Par ailleurs, nous avons noté avec les jeunes diplômés Bac +5 que certaines activités associatives avaient une forte connotation sociale, et que d'autres (la participation à un BDE, par exemple), étaient directement liées aux établissements d'études supérieures. Ainsi, l'impact du milieu social d'origine sur les activités pratiquées et avec lui les connotations portées par ces activités auprès des recruteurs seraient à investiguer. Cependant, la dimension de gain de confiance en ses compétences au travers de la réflexion portée sur les acquis de ces activités pourrait être d'autant plus importante chez des jeunes sans diplômes, et la dimension de légitimation identitaire également.

La seconde question que soulève la recherche présentée ici ouvre sur un champ beaucoup plus vaste : celui de la notion de "professionnalisation". Nous avons en effet vu que l'acception de cette notion par les recruteurs en entreprise soulève de nombreux problèmes. La professionnalisation de la formation renvoie en effet dans la plupart des cas à l'entrée du monde de l'entreprise dans l'enseignement supérieur : stages, alternances, mais également présence dans les programmes de modules dispensés par des "professionnels" issus du monde de l'entreprise. La nuance faite par plusieurs acteurs interrogés entre le "jeune diplômé" et le "jeune professionnel", basée sur l'expérience, vient confirmer cette idée. Les filières les plus "professionnalisantes" sont opposées aux filières les plus "théoriques". Pour autant, l'existence d'un diplôme, le fait d'avoir pu explorer des notions et des savoir-faire durant des cours plus théoriques, le fait même d'avoir été "validé" par le monde éducatif, sont une base indispensable au fait de considérer le jeune diplômé comme potentiellement compétent, potentiel que l'expérience ne vient alors que confirmer.

Notre travail a montré que cette professionnalisation, si elle se construit par un contact prolongé avec le monde “professionnel”, ne vient donc pas uniquement du monde de l’entreprise. Mais elle ne peut venir du monde associatif que parce que celui-ci s’organise d’une façon proche. Et que tout se passe comme si, si la professionnalisation n’est pas entièrement réalisée *par* l’entreprise, elle est tout de même réalisée *pour* l’entreprise, dans le but de servir les besoins de celle-ci.

Ces quelques indications montrent l’intérêt pour de futures recherches de s’interroger sur ce concept de professionnalisation des formations et de l’enseignement supérieur, à la fois dans ce qu’il représente sur la scène éducative, les usages du terme tels qu’ils sont faits dans les cursus et dans l’approche de l’entreprise par les jeunes diplômés. Une telle question conduirait à s’interroger sur les buts de l’enseignement supérieur : faut-il former des adultes, des professionnels, des cadres, des spécialistes ? La question ne serait plus ici à quoi et comment forme-t-on mais pour quoi et pour qui forme-t-on ? Les buts des jeunes qui rejoignent ces établissements seraient évidemment également à interroger. Cette question est essentielle pour éviter de faire rentrer les associations dans le « rapport client-fournisseur » [Espinasse, 1999[366]] qui semble parfois unir enseignement supérieur et monde marchand, et avec lequel professionnaliser les formations devient synonyme de laisser entrer l’entreprise dans celles-ci, entre stages et intervenants dits « professionnels » parce qu’ils sont issus du monde marchand (comme si monde professionnel et monde de l’entreprise étaient entièrement équivalents).

Un tel rapport serait d’ailleurs contreproductif. Les entreprises ont en effet besoin pour faire face aux évolutions de leur environnement d’intégrer des modes de pensée qui leur sont étrangers. De fait, elles ne sont donc pas forcément en capacité de demander ou de produire ce qui leur est utile, quand bien même il serait possible de “produire” volontairement par le biais de l’éducation des jeunes ayant ces caractéristiques. On s’approche ici d’une injonction paradoxale où l’on encourage les étudiants à sortir des sentiers battus tout en balisant au maximum ce hors sentier.

Ainsi, même si l’on considère que les établissements d’enseignement supérieur doivent répondre à la demande, c’est à dire doivent diplômer des jeunes ayant tous les atouts pour rentrer efficacement sur le marché du travail, il ne s’agit pas pour eux de répondre à chaque

[366] Espinasse, J.M., Système éducatif, système productif : un rapport client-fournisseur, *in* Béduwé, Catherine, *dir*., *L'expérience professionnelle des débutants*, Rapport d'étude pour la Direction de l'enseignement scolaire, LIRHE, 1999

demande spécifique, exprimée ou non, des entreprises. Dès lors, il semble peu pertinent de modifier les cursus et les contenus de formation en fonction des réclamations de ces « partenaires », en réduisant les contenus théoriques dans les cursus au risque de créer des professionnels sans profession et en faisant de l'engagement associatif des périodes de « stage » supplémentaire où l'étudiant ne fait que se préparer à intégrer le monde marchand.

ANNEXES

Bibliographie
Méthodologie détaillée
Univers et échantillon
Questionnaires
Grilles d’entretien

BIBLIOGRAPHIE

Sur le lien entre extraprofessionnel, recrutement et emploi

Afev, Recruter autrement : les compétences issues du bénévolat étudiant, une chance pour l'entreprise, 2011

Bougard, J., Brodaty, T., Émond, C., L'Horty, Y., du Parquet, L., Petit, P., *Les effets du bénévolat sur l'accès à l'emploi : une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés d'Île-de-France*, Rapport au Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse (FEJ), Rapport de recherche TEPP, N°2011-6

Bouvet, Patrice, Le 'capital golfique' : un utile investissement professionnel et humain ?, *Management&Avenir*, 2016, vol.4, n°86

Brodaty, Thomas, *et al*., *Evaluer l'efficacité d'une campagne de valorisation du bénévolat : Les enseignements de deux expériences contrôlées sur le marché du travail ?*, rapport d'évaluation pour le Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse (FEJ), Rapport de recherche TEPP, N° 2013-04

Cabane, Charlotte*, Pratique sportive et accès à l'emploi*, Thèse, Université Paris 1, Panthéon Sorbonne, 2011

Clark *et al.*, "It's everything else you do…" : Alumni views on extracurricular activities and employability, *Active Learning in higher education*, 2015, vol. 16/2

France Bénévolat, "Le bénévolat, facteur de retour à l'emploi. La reconnaissance des compétences bénévoles", Synthèse du Colloque du 8/12/2006 au Conseil Economique et Social, Paris, 2006

Giret, Jean François, et Beduwé, Catherine, *Le travail en cours d'études a-t-il une valeur professionnelle ?*, CEREQ, 2004, NEF 7

Halba, Bénédicte, Valoriser les acquis d'une expérience bénévole, *Gestion du bénévolat et du Volontariat*, New Management, 2006

Rivera, Lauren A., Ivies, extracurriculars, and exclusion : elite employers' use of educational credentials, *Research in social stratification and mobility*, 2011, n°29

Rivera, Lauren, Hiring as cultural matching : the case of elite professional service firms, *American Sociological Review*, 2012, vol. 77/6

Rubin *et al.*, Using extracurricular activity as an indicator of interpersonal skill : prudent evaluation or recruiting malpractice ?, *Human Resource Management*, 2002, vol. 41/4

Stuart *et al*., The impact of engagement with extracurricular activities on the student experience and graduate outcomes for widening participation populations, *Active learning in higher education*, 2011

Thompson, Leanne, Clark, Gordon, Walker, Marion, Whyatt, J Duncan, 'It's just like an extra string to your bow' : exploring higher education students' perceptions and experiences of extracurricular activity and employability, *Active learning in higher education*, 2013, 14/2

Wilkin, C., Connerlly, C., "Do I look like someone who cares ? Recruiter's ratings of applicants' paid and volunteer experience", *International Journal of Selection and assessment*, 2012, vol. 20/3

Sur le recrutement

ACADIE, Étude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprises, rapport d'étude, Paris, INJEP, janvier 2015.

Apec, *Les pratiques de recherche d'emploi*, Paris, Les études de l'emploi cadre, 2008

Apec, *Sourcing Cadres, Comment les entreprises recrutent leurs cadres*, Paris, Les études de l'emploi cadre, 2016

Arrow, Kenneth, Higher education as a filter, *Journal of Public Economics*, 1973, vol. 2, n°33

Bessy, Christian, et Marchal, Emmanuelle, Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements, enquête auprès d'entreprises, *Revue Française de Socio-économie*, 2009, vol.1
Boudrias, Jean Sébastien, Morin, Denis, Démystifier les inventaires de personnalité, *Gestion*, HEC Montréal, 2011, vol. 3, n°36
Bureau, Marie Christine, et Marchal, Emmanuelle, *Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Villeneuve d'Acsq, Septentrion, 2005
Cole, M. S., R. S. Rubin, H. S. Feild, and W. F. Giles. Recruiters' Perceptions and Use of Applicant Resume Information: Screening the Recent Graduate, *Applied Psychology*, 2007, 56/2
Dalmas, Michel, Que cherchent les cadres chargés du recrutement de la génération Y ? Une analyse exploratoire, *Management&Avenir*, 2016, n°83
De Larquier, Guillemette, et Montchatre, Sylvie, Recruter, les enjeux de la sélection, *Revue Française de Socio-Economie*, 2014, vol.2
Desrumaux-Zagrodnicki, Pascale, et Zagrodnicki, Czeslaw, "Logiques économiques, subjectives et objectives de recrutement", *L'orientation scolaire et professionnelle*, 2003,n° 32/1
Dubernet, Anne-Chantal, *L'embauche Approche sociologique des pratiques de recrutement dans le secteur privé*, Thèse de Doctorat, Université de Nantes, 1995
Eymard Duvernet, François, et Marchal, Emmanuelle, *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métaillé, 1997
Eymard Duvernay, François, Pouvoir d'évaluation de la qualité du travail et décisions d'emploi, in Petit, Héloïse et Thévenot, Nadine, *dir*., *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte, 2006
Fondeur, Yannick, La "professionnalisation du recrutement" au prisme des dispositifs de sélection, *Revue française de Socio-économie*, 2014, n°14
Garner Moyer, Hélène, Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ?, *Humanisme et entreprise*, 2011, n°303
Georgy, Constance, *Visibilité numérique et recrutement. Une sociologie de l'évaluation des compétences sur Internet*, Thèse de doctorat en Sociologie. Université Paris-Saclay, 2017
Hidri, Oumaya, « Qui se ressemble s'assemble… » : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial, *Formation-Emploi*, 2009, n°105
Hidri, Oumaya et Bohuon, Anaïs, "Faire du sport pour être embauché, Logiques et pratiques de recrutement du personnel commercial chez Décathlon.", *Staps*, 2008, vol.4
Jovanovic, Job Matching and the theory of turnover, *Journal of political economy*, 1979, n°87
Laberon, Sonia, *Les processus psychologiques à l'œuvre dans la procédure de recrutement*, Thèse de doctorat, Bordeaux, 2003
Laberon, Sonia, et Vonthron, Anne-Marie, "Les profils recherchés et rejetés par les recruteurs professionnels en France", *Psychologie Sociale*, 2008, vol. 14/3
Marchal, Emmanuelle et Torny, Didier, Des petites aux grandes annonces : le marché des offres d'emploi depuis 1960, *Travail et emploi*, 2003, n°95
Marchal, Emmanuelle, et Rieucaux, Géraldine, *Les* a priori *de la sélection professionnelle*, Document de travail CEE, 2004, n°35
Marchal, E. et Rieucau, G., *Le recrutement*, Paris, La Découverte, Collection Repères, 2010
Marchal, Emmanuelle, *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Editions EHESS, 2015
Marchal, Emmanuelle et De Larquier, Guillemette, Does the formalization of practices enhance equal hiring opportunities? : An analysis of a French nation-wide employer survey, *Socio-Economic Review, 2016, vol.* 1, n°23
Moncel, Nathalie, Recrutement en entreprise : les débutants sont-ils victimes d'un tri trop sélectif ? Cereq bref, 2008, n°250

Montchatre, S., et De Larquier, G., Entretien avec François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal., *Revue française de socio-économie*, 2014, n°2
Provost, Charles, La sélection des cadres, Paris, PUF, 1949
Spence, M., Job Market Signaling, *The Quarterly Journal of Economics*, 1973, vol. 87, n°3
Spence M.A., Market Signaling; informational; transfer in hiring and related screening process, Boston, Harvard U.Press. 1974
Stigler, J., Information in the labor market, *The journal of political economy*, 1962, vol.70, partie 2
Theurier, Jean Pierre, *Etude des modes de sélection à l'embauche dans le secteur privé*, Tours, LAST - Université François Rabelais, 1983
Ughetto, Pascal, Lochard, Yves, *Comment les directeurs de magasins recrutent : Critères et modalités de l'embauche*, Document de travail (Collection des Documents de travail de l'IRES), 2006

Sur les apprentissages informels dans les activités associatives

Brougère Gilles, Jeu et loisir comme espaces d'apprentissages informels, *Education et sociétés*, 2002, vol. 2, n°10
Khasanzyanova, Albina et Duceux, Yann, Les apprentissages informels des jeunes bénévoles dans des activités d'encadrement, *Agora Débats/Jeunesse*, 2016, vol. 1, n°72
Peter, Jean-Michel, Le processus d'autoformation par la pratique du tennis. Analyse textuelle de récits de vie, *Staps*, 2005, vol. 1, n° 67

Sur les apprentissages informels, l'expérience et l'autoformation

Balleux, André, Evolution de la notion d'apprentissage expérientiel en éducation des adultes : vingt cinq ans de recherche, *Revue des sciences de l'éducation*, 2000, vol.26, n°2
Barrère, Anne, *L'éducation buissonnière. Quand les adolescents se forment par eux-mêmes*, Paris, Armand Colin, 2011
Brougère Gilles, Jeu et loisir comme espaces d'apprentissages informels, *Education et sociétés*, 2002, vol. 2, n° 10
Brougère, Gilles, et Ulmann, Anne Lise, *dir*., Apprendre de la vie quotidienne, Paris, PUF, 2009
Carré, P., Moisan, A. et Poisson, D., *L'autoformation. Psychopédagogie, ingénierie, sociologie*, Paris, PUF, 1997
Carré, Philippe et Charbonnier, Olivier, *Les apprentissages professionnels informels*, Paris, L'Harmattan, 2003
Carré, Philippe, La recherche sur l'autoformation : évolutions et perspectives (2003/2013), *Savoirs*, 2013, vol.3, n°33
Christol, Anne, et Muller, Denis, Les apprentissages informels dans la formation pour adultes, *Savoirs*, 2013, vol.2, n°32
Dubet, François, La construction de l'expérience, Entretien réalisé par André Zeitler et Jérôme Guérin, *Recherche et formation*, 2012, n°70
Gasté, D., et Loumé, D. (dir), *Le portefeuille d'expériences et de compétences : de l'Université à la vie active*, Cereq, 2012
Gourmelen, Bernard, *La validation des acquis de l'expérience : Représentations et rôles de la VAE par les usagers*, Paris, L'Harmattan, 2006
Mbengue, Ababacar, Management des savoirs, *Revue Française de Gestion*, 2004, vol. 2, n°149
Tremblay, N., Les quatre compétences de l'autoformation, *Les sciences de l'Education*, 1986, vol. 1-2, n° 39
Pain, A., *Education informelle : les effets formateurs dans le quotidien*, Paris, L'Harmattan, 1990

Pastré, Pierre, La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives, *Education permanente*, 1999, n°139
Peter, Jean-Michel, "Les apprentissages informels", un concept à l'épreuve de la recherche en formation : les enjeux du débat, *Compte rendu de la journée d'étude du 06 avril 2011* organisé par la revue Savoirs, L'Harmattan, 2011, vol.2
Schwartz, Yves, L'expérience est elle formatrice ?, *Education Permanente*, 2004, n°158
Zeitler, André, Apprentissages interprétatifs et construction de l'expérience, *Recherche et formation*, 2012, n°70
Zeitler, A., Guérin, J. et Barbier, J.M., La construction de l'expérience, *Recherche et formation*, 2012, n°70
Zeitler, A. et Barbier, J.M., La notion d'expérience, entre langage savant et langage ordinaire, *Recherche et formation*, 2012, n°70

Sur le monde associatif et le travail bénévole

Bequet, Valérie, et de Linares, Chantal (dir.), *Quand les jeunes s'engagent : Entre expérimentations et constructions identitaires*, Paris, L'Harmattan, 2005
Besse, Laurent, Chateigner, Frédéric, Ihaddadene, Florence, L'éducation populaire, *Savoirs*, 2016, vol. 3, n°42
Bourgoin, Florence, L'émergence des pratiques de tutorat dans l'accompagnement des bénévoles en centre social : offres de professionnalisation et dynamiques identitaires associées, *Savoirs*, 2014, vol.3, n°36
Chanut-Guieu, Cécile, La professionnalisation de la fonction bénévole : quand l'Etat impulse le changement, *Management et avenir*, 2009, n°27
Cohen-Scali, Valérie, *et al*., *Se réorienter vers le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire*, Paris, Apec, 2015
Cohen Scali *et al*., *Mobilité professionnelle des cadres vers l'économie sociale et solidaire*, Apec, à paraître novembre 2017
Combes, Marie Christine, Ughetto, Pascal, Malaise dans l'association : travail, organisation et engagement, *Travailler*, 2010, n°24
Ferrand-Bechman, Dan, Les savoirs dans les associations, *Revue Économie et Solidarités*, PUQ, 2004, vol. 34
France Bénévolat, L'engagement bénévole des jeunes, analyses et recommandations, 2008
Hély, Matthieu, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, 2009
Hély, Matthieu, et Simonet, Maud (dir.), *Le travail associatif*, Nanterre, Presses universitaires de l'Ouest, 2013
Ion, Jacques, *S'engager dans une société d'individus*, Paris, Armand Colin, 2012
Julien, C. et Lieutard, B., Acquis bénévoles, acquis salariés : même valeur et même dignité, *Education Permanente*, 2004, n°159
Loubet-Grosjean, Marie Françoise, *Chômeurs et bénévoles : le bénévolat de chômeurs en milieu associatif en France*, Paris, L'Harmattan, 2005
Naves, M. C., «Développer, accompagner et valoriser le bénévolat », CAS, *La note d'analyse : questions sociales*, 2011, n°241
Prouteau, Lionel, *dir*., *Les associations, entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, PUR, 2004
Redjeb, Belhassen, Du bénévolat au néo-bénévolat, *Nouvelles pratiques sociales*, 1991, vol. 4, n°2
Rougier, Cyrille, Le sport à côté. Les logiques sociales de la permanence d'un investissement associatif en milieu populaire, *Sciences sociales et sport*, 2016, vol.1, n°9

Sainsaulieu, Renaud, et Laville, Jean Marie, *Sociologie de l'association*, Paris, Desclée De Brouwer, 1997
Saint Martin, Evelyne, *Le bénévolat, un espace de reconnaissance pour les demandeurs d'emploi*, Paris, Ecole des Mines, 2006
Simonet, Maud, *Le travail bénévole, engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La dispute, 2010
Thierry, Dominique, *Les associations, lieux de qualification et de développement des compétences*, Paris, France Bénévolat, 2007
Thierry, Dominique, *Reconnaître et valoriser le bénévolat*, Paris, France Bénévolat, 2010, http://www.francebenevolat.org/sites/default/files/uploads/documents/f540e728008905037a5d92ae3f89aea1b51799ee.pdf
Thierry, Dominique, Bazin, Cécile, Mallet, Jacques, *L'évolution de l'engagement bénévole associative, en France, de 2010 à 2016,* Etude France Bénévolat, d'après le sondage IFOP, avec l'appui du Crédit Mutuel et de Recherches & Solidarités, Paris, 2016

Sur le travail et l'entreprise

Boltanski, Luc, et Chiapello, Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999
Cascio, W.F., *Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work*, American Psychologist, 1995
De Gaulejac, Vincent, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil, 2011
De Larquier, Guillemette, Rieucau, Géraldine, Tuchszirer, Carole, Recruter et former : un enjeu pour adapter et stabiliser les salariés dans l'entreprise ?, *Céreq Bref*, 2016, n°351
De Zanet, Fabrice, et Vandenberghe, Christian, "Nouvelles réalités organisationnelles" : conséquences pour le bien être des travailleurs, *in* Matthieu de Nanteuil *et al*, *La société flexible*, Toulouse, Eres, 2005
Dejours, Christophe et Bègue, Florance, Suicide et travail, que faire ?, Paris, Seuil, 2009
Dujarier, Marie-Anne, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015
Feuvrier, Marie Pierre, Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? Management&Avenir, 2014, vol.2, n°68
Francfort, Isabelle, *et al*., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995
Friedman, Georges, *Le travail en miettes, Spécialisation et loisirs*, Bruxelles, Editions de l'université de Bruxelles, 2012 pour la présente édition, [Paris, Gallimard, 1964, pour la Nouvelle édition revue et augmentée]
Gorz, André, *Métamorphose du travail, quête du sens*, Paris, Galilée, 1997
Gorz, André, *L'Immatériel, connaissance, valeur et capital*, Paris, Galilée, 2003
Guittard, Claude et Schenk, Eric, *Le Crowdsourcing : Typologie et enjeux d'une externalisation vers la foule*, Document de travail, Strasbourg, Bureau d'Economie Théorique et Appliquée, 2011
Hall, Douglas, et Moss, Jonathan, "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt", *Organizational Dynamics*, 1998, vol.3, n°26
Laroche, H., Falcoz, C., Cadin, L., Le manager en tant que managé, mandat, jugements et évaluation, Montréal, *Actes du 15ième congrès de l'AGRH*, 2004
Linhart, Danièle, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Érès, 2015
Menger, Pierre Michel, *Portrait de l'artiste en travailleur : métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil, 2003

Moulier Boutang, Yann, *Le capitalisme cognitif : la nouvelle grande transformation*, Paris, Éditions Amsterdam, 2007
Peters, Tom, *Le chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise*, InterEditions, 1988
Peters, Tom, *L'entreprise libérée*. Libération management, Paris, Dunod, 1993
Rifkin, Jeremy, *La fin du travail*, Paris, La Découverte, 1996
Table Ronde : les nouvelles relations humaines au travail, *Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme*, 2013, n°7

Sur la RSE et les valeurs

Acquier, Aurélien, Aggeri, Franck, Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, 2007, vol.11, n°180
Bonnafous-Boucher, Maria, et Dahl Rendtorff, Jacob, *La théorie des parties prenantes*, Paris, La Découverte , 2014
Bory, Anne, *De la générosité en entreprise : Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux États-Unis*, Thèse de doctorat, Université Paris 1, 2008
Delpuech (Portales) Corinne, *Pourquoi et comment les grands groupes dépositaires d'une mission de service public s'approprient-ils les concepts de RSE et développement durable ? : application de la Poste et de GDF SUEZ*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse, 2012
El Abboubi, Manal et Cornet, Annie, L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau, *Management&Avenir*, 2010, vol.3, n°33
Freeman, E., Strategic Management. A stakeholder approach, Boston, Pitman, 1984
Galland, Olivier, et Lemel, Yannick, Les jeunes européens et les valeurs, Présentation, *Revue française de sociologie*, 2006, vol. 4, n°47
Galland, Olivier, Les valeurs des jeunes Européens : un tableau d'ensemble, *Agora débats/jeunesses*, 2014, vol. 2, n° 67
Laufer, R., Quand diriger c'est légitimer, *Revue française de gestion*, 1996
Lévy, Jean Daniel, et Lancrey-Laval, Gaspard, *Les Français, les valeurs et le bien commun*, Paris, Institut Montaigne, 2011
Lipovetsky, Gilles, *Le crépuscule du devoir*, Gallimard, 1992
Martinet, Alain Charles, Responsabilité sociale de l'entreprise, *Revue française de Gestion*, 2007/11
Mercier, Samuel, *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, XIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2001
Mercier, Samuel, Une analyse historique du concept de parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir ?, *Management&Avenir*, 2010, vol.3, n°33
Mullenbach, Astrid, L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2007, vol.1, n°223
Nillès, Jean Jacques, *L'éthique comme outil de management,* Thèse de Doctorat, Université de Savoie, 1998
Pasquero, Jean, La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socioéconomique, *Gestion*, 2006, vol.31, n°2
Salmon, Anne, *Moraliser le capitalisme*, Paris, CNRS Editions, 2009
Salmon, Anne, Les démarches éthiques des entreprises, inculquer des normes pour responsabiliser individuellement les salariés ?, *Sociologies pratiques*, 2009, vol.1
Schwartz, Shalom H., Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et application, *Revue*

française de sociologie, 2006, vol. 4, n°47
Souchon, Nicolas, *et al.*, Étude exploratoire des relations entre valeurs humaines et activité physique, *Staps*, 2015, vol.1, n°107

Sur la compétence

Attane, C., Vous avez dit 'compétences sociales'?, *Entreprises-formation*, 1998, n°105
Barbier, J. M. (dir), *Savoirs théoriques et savoirs d'actions*, Paris, PUF, 2011
Coutrot L., « Archéologie des logiques de compétences », *L'Année sociologique*, 2005, n°55
D'Iribarne, Philippe, *in* Aubret *et. al*, *Savoirs et pouvoir, les compétences en question*, Paris, PUF, 1993
De Terssac, Gilbert, Savoirs, compétences et travail, *in* Barbier, Jean Marie (dir.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris PUF, 2011
Dupray A., Guitton C. & Monchatre S., *Réfléchir la compétence – Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Octarès, 2003
Gay, Catherine, et Montarello, Fanny, *Les compétences comportementales dans les diplômes professionnels : un savoir évaluable ?*, CPC Études, Ministère de l'éducation nationale, 2012
Lainé, F., "Compétences transversales" et "compétences transférables" : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles, CAS, *La note d'analyse : questions sociales*, 2011, n°219
Latour, B., Sur la pratique des théoriciens. *In* Barbier (*Dir*.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action* Paris, PUF, 1996
Le Boterf, G., *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions d'organisations, 1995
Leplat, J., Compétences individuelles, compétences collectives, *Psychologie du travail et des organisations*, 2000, vol. 6
Lichtenberger, Yves, La compétence comme prise de responsabilité. *In* Club CRIN, *Entreprises et compétences : le sens de évolutions*. Paris, Les cahiers du club CRIN, 1999
Loufrani Fedida, Sabrina et Saint Germes, Eve, Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation, *@GRH*, 2013, vol.2, n°7
Mayen, P., et Métral, J.F., Compétences et validation des acquis de l'expérience, *Formation emploi*, 2008, n°101
Oiry, Ewan et D'Iribarne, Alain, La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification, *Sociologie du travail*, 2001, Vol. 43, n°1
Parlier, M., La compétence, nouveau modèle de gestion des ressources humaines, *Personnel*, 1996, n° 366
Pastré, Pierre, La conceptualisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives, *Éducation Permanente*, 1999, n° 139
Rey, Bernard, *La notion de compétence en éducation et formation. Enjeux et problèmes*, Bruxelles, De Boeck, 2014
Ropé, François, et Tanguy, Lucie (dir), *Savoirs et Compétences : de l'usage de cette notion dans l'école et l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1994
Rozenblatt, P. (dir), *Le mirage de la compétence*, Paris, Syllepse, 2000
Schwartz, Yves, L'expérience est elle formatrice ?, *Education Permanente*, 2004, n°158
Vergneaud, Gérard, Forme prédicative et forme opératoire de la connaissance, *in* Jean Portugais (*dir*.), *La notion de compétence en enseignement des mathématiques, analyse didactique des effets de son introduction sur les pratiques de la formation*, Actes du Colloque du GDM, Montréal, Université de Montréal, 2001
Zarifian, P., *Objectif Compétences*, Paris, Editions Liaisons, 1999
Zarifian, P., Le *modèle de la compétence*, Paris, Editions Liaisons, 2001

Sur les jeunes et la professionnalisation

Agulhon C., Les formations du supérieur et l'emploi, *Recherche et formation*, 2007, n°54

Aldeghi, Isa, Guisse, Nelly, Hoibian, Sandra, Jauneau-Cottet, Pauline, Maes, Colette, *Baromètre DJEPVA sur la jeunesse 2016*, Collection des rapports N°332, 2016

Apec, *Les jeunes diplômés de 2012 : situation professionnelle en 2013*, Paris, Les études de l'emploi cadre, 2013

Bézille, Hélène, et Courtois, Bernadette, *dir*., *Penser la relation expérience-formation*, Lyon, Chroniques Sociales, 2006

Biarnès, J., & Azoulay, A., Pour co-construire une démarche d'insertion centrée sur le sujet: le bilan de compétences intégré à l'acte formatif, *in* B.Charlot & D.Glasman, *Les jeunes, l'insertion, l'emploi*, Paris, PUF, 1998

Bourdoncle, R., Autour des mots : professionnalisation, formes et dispositifs. *Recherche et formation*, 2000, n°35

Calmand, Giret, Lemistre, Ménard, *Compétences acquises et requises des jeunes diplômés de BAC+5*, Marseille, Cereq, 2015

Cohen Scali, Valérie, *et al*., Ces jeunes qui s'intéressent à l'économie sociale et solidaire : enjeux et perspectives, Paris, Apec, 2016

Eckert, Henri, et Primon, Jean Luc, *dir*., L'expérience de la discrimination : les jeunes et l'accès à l'emploi, *Agora Débats/Jeunesse*, 2011, N°57

Espinasse, J.M., Système éducatif, système productif : un rapport client-fournisseur, *in* Béduwé, Catherine, *dir*., *L'expérience professionnelle des débutants*, Rapport d'étude pour la Direction de l'enseignement scolaire, LIRHE, 1999

Galland, Olivier, Les jeunes sont ils individualistes ? *in* Galland, dir., *Les jeunes Européens et leurs valeurs*, Paris, La Découverte, 2005

Gasté, D., et Loumé, D. (*dir*), *Le portefeuille d'expériences et de compétences : de l'Université à la vie active*, Marseille, Céreq, 2012

Giret, Jean-François, Moullet, Stéphanie, Une analyse de la professionnalisation des formations de l'enseignement supérieur à partir de l'insertion de leurs diplômés, Marseille, Céreq, *Net.doc* n° 35, 2008

Giret, Jean François, et Albandea, Ines, *L'effet des soft skills sur la rémunération des diplômés*, Cereq NetDoc, Janvier 2016, n°149

INSEE, *Enquêtes Emploi*, jeunes diplômés du supérieur toutes filières et niveaux de sortie confondus, entre 1 et 4 ans après la fin de leurs études

Lefresne, F., *Les jeunes et l'emploi*, Paris, La Découverte, 2003

Lemistre, P., *La formation initiale : une valeur sûre pour les jeunes ? : Une analyse des insertions et des valeurs de la formation*, Toulouse, PUT, 2010

Lemistre, Philippe, La professionnalisation des formations initiales : une solution aux mutations du marché de l'emploi pour les jeunes ?, *Revue française de pédagogie*, 2015, n°192

Lochet, J. F. (dir), *Entreprises et jeunes débutants*, Paris, L'Harmattan, 2003

Nicole-Drancourt, Chantal, Roulleau Berger, Laurence, *Les jeunes et le travail : 1950- 2000*, Paris, PUF, 2001

Quéré, M. (dir), *Quand l'école est finie : premiers pas dans la vie active de la génération 2004*, Marseille, Céreq, 2008

Schehr, Sébastien, Vers un nouvel individualisme juvénile ? L'individualisation réflexive et l'expérience juvénile, *Agora Débats jeunesses*, 2002, n°27

Tchibozo, Guy, Vie étudiante et transition éducation-travail, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 2006, vol.3, n°35
Vernières, Michel (dir.), *L'insertion professionnelle : Analyses et Débats*, Paris, Economica, 1997
Wittorski, Richard, La professionnalisation, *Savoirs*, 2008, vol. 2, n°17

Ouvrages généraux

Akerlof, George, « The Market for "Lemons" : Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, 1970, vol. 84, n° 3
Austin, John Langshaw, *Quand dire c'est faire*, Paris, Éditions du Seuil, 1970
Boltanski, Luc et Thevenot, Laurent, *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991
Bourdieu Pierre, *La Distinction : critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1979
Bourdieu, Pierre, *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982
Bourdieu, Pierre, L'illusion biographique, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1986, vol.62/1
Dewey, John, *Démocratie et éducation*, Paris : 1975 (Paris, Armand Colin, 2011 pour la présente édition)
Dubar, Claude, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991
Ehrenberg, Alain, *La fatigue d'être soi, dépression et société*, Paris, Odile Jacob, 1998
Goffman, E., *La mise en scène de la vie quotidienne - La présentation de soi*, 1959
Jacobson, Roman, Closing statements : Linguistics and Poetics, *Style in langage*, New York, T.A. Sebeok, 1960
Le Bart, Christian, L'injonction à être soi même : entre quête de singularité et standardisation, *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 2012, vol.1, n°8
Roure, H., Reinert, M., "Analyse d'un entretien à l'aide d'une méthode d'analyse lexicale", *JADT 1993*, ENST, Paris, 1993
Schnapper, D., L'engagement, *in* Reynié, D., *Valeurs partagées*, Paris, Presses Universitaires de France, 2012
Stebbins, Robert A., *The idea of Leisure, First principles*, New Brunswick, Transaction Publishers, 2012
Sue, Roger, Le loisir, Paris, PUF, 1980
Sue, Roger, *Sommes-nous vraiment prêts à changer ?: Le social au cœur de l'économie*, Paris, Editions Les Liens qui Libèrent, 2011
Sue, Roger, *La Contresociété*, Paris, Editions Les Liens qui Libèrent, 2016
Teboul, René, *Culture et loisirs dans la société du temps libre*, La Tour-d'Aigues, L'aube, 2004
Veblen, Thorstein, *Théorie de la classe de loisirs*, Paris, Gallimard, 1970 (pour la traduction française), 1899

Méthodologie détaillée : une enquête miroir quantitative et qualitative

1. Cadrage des notions utilisées pour le terrain

Jeune diplômé

Le premier parti pris est de ne pas s'attacher à la notion de "jeune" pour définir le jeune diplômé, celle-ci variant selon les enquêtes et les points de vue (jusqu'à 25 ans, jusqu'à 29 ans, jusqu'à 34 ans… selon trois définitions adoptées *ad hoc* par l'INSEE, par exemple).

L'intérêt d'étudier les jeunes diplômés est de cibler une population avec peu d'expérience professionnelle, afin d'interroger la capacité de l'extra-professionnel à pallier ce manque d'expérience souvent reproché aux candidats. L'étude vise donc des jeunes diplômés Bac +5 ou plus[367], issus de formation initiale (avec ou sans périodes d'alternance et d'apprentissage) c'est à dire avec pas ou peu d'expérience professionnelle dans le domaine ciblé (c'est à dire hors job étudiant). Le choix de jeunes de niveau Bac +5 et plus est la résultante de plusieurs facteurs : d'une part, le financement de la thèse par l'Apec implique un travail sur des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, susceptibles d'occuper un poste de cadre au début de leur vie professionnelle (pas forcément en tant que jeunes diplômés). Ce recentrement sur une population cadre ou assimilé a un intérêt, car il centre la thèse sur des postes à forte dimension réflexive et/ou managériale, dont on fait l'hypothèse qu'ils font appel à plus que des compétences techniques et savoirs acquis au cours de la formation. Par ailleurs, le choix de limiter aux diplômes de niveau Bac +5 vient d'une volonté de comparer ce qui est comparable : entre jeunes issus de Grandes Ecoles, d'écoles spécialisées ou d'Université, le niveau Bac +5 peut être trouvé dans toutes les populations.

Les jeunes de l'enquête, lancée en janvier 2015, ont obtenu un diplôme entre 2012 et 2014 (il est à noter que selon les cursus, les diplômés peuvent être délivrés en juillet ou novembre de l'année de fin des études comme en début d'année suivante), ils ont donc au maximum trois ans d'expérience professionnelle hors stages et apprentissage, ce qu'une observation des offres d'emploi permet d'estimer comme étant le moment charnière (et qui

[367] L'enquête ciblait des jeunes ayant obtenu un diplôme de niveau Bac+5 en 2012, 2013 ou 2014, inscrits sur le site apec.fr. Les jeunes ayant un niveau supérieur à Bac+5 sont invisibles dans l'enquête.

correspond également au point “trois ans après la fin des études” des enquêtes Génération du Cereq), et généralement moins de deux ans d’expérience.
La résultante de ce cadrage est une population constituée dans son extrême majorité (87%) de jeunes de 30 ans ou moins, chiffre qui sera retenu dans la mesure du possible pour utiliser les enquêtes sur les valeurs et l’engagement associatif des jeunes.

Recruteur

A été considérée comme recruteur toute personne ayant participé au recrutement d’au moins un jeune diplômé au cours des douze derniers mois précédent l’enquête. Cette définition a permis d’interroger à la fois des professionnels des RH, des managers et chefs d’entreprise et des intermédiaires du recrutement, mais également d’aller de personnes dont le recrutement est l’activité quotidienne et quasi-exclusive (inexistants dans les petites structures) à des personnes recrutant très ponctuellement.

2. Enquête exploratoire

Deux micro-études ont consisté à explorer l’une les 250 derniers CV de jeunes diplômés mis en ligne sur apec.fr (au moyen d’un accès recruteur à la base de données) afin de déterminer quelles activités sont présentées, de quelle manière et dans quelle rubrique, l’autre les motifs évoqués par les jeunes (moins de 30 ans, diplômés d’un Bac +5) ayant fait la demande d’un Passeport Bénévole® en 2014 ou avant. Ces micro-études ont permis une prise de contact avec le sujet et une première vision des réalités en présences.

Un terrain exploratoire qualitatif a été réalisé auprès de professionnels du conseil en insertion (9 entretiens), de responsables d’option engagement associatif dans les établissements d’enseignements supérieurs (2 entretiens), et d’autres personnes-ressource (5 entretiens).
Les 16 entretiens ont été retranscrits ou ont fait l’objet d’un compte rendu (lorsque les circonstances de l’entretien rendaient l’enregistrement impossible). L’analyse de ces entretiens a donné lieu à une restitution auprès des conseillers en insertion professionnelle et à un débat avec ceux-ci.
L’analyse des points de vue de ces intermédiaires (ni recruteurs, ni recrutés mais ayant un impact sur la façon dont les jeunes diplômés mettent au point leur stratégie) a mené à la

formulation, à partir des opinions qu'ils défendaient mais surtout des anecdotes relatées, des hypothèses qui ont guidé la conception de l'enquête principale.

3. L'enquête principale en "miroir" et son analyse

L'enquête de terrain est une enquête miroir comparant les perceptions des jeunes diplômés et des recruteurs. Elle entre par la question de toutes les expériences extraprofessionnelles sur le CV (loisirs, groupes informels, activités associatives) et se concentre ensuite sur les activités associatives.

Chaque face de l'enquête comporte un volet quantitatif (enquête en ligne) et un volet qualitatif (entretiens semi-directifs).

Volet quantitatif

Les deux volets quantitatifs ont pris la forme d'un questionnaire diffusé en ligne dit *CAWI* réalisé par le biais de la plate forme Toluna.

Pour les jeunes diplômés, la base d'enquête utilisée est entièrement fournie par l'Apec, soit une base de 15266 adresses mail de personnes s'étant inscrites sur le site Web de l'Apec[368], ayant déclaré être volontaires pour répondre à des enquêtes et ayant obtenu un diplôme Bac +5 entre 2012 et 2014.

Pour les recruteurs, une base fournie par l'Apec (personnes ayant un compte recruteur sur le site de l'Apec nécessaire pour l'accès à la CVthèque) n'a permis de contacter que 9854 recruteurs, la population étant plus restreinte. A cette base s'est ajoutée le contact d'un certain nombre de recruteurs à qui il était proposé de répondre à l'enquête en suivant le lien disponible, par le biais de Viadeo et Linked'In (diffusion sur le groupe de l'Apec notamment).

La dernière question de chaque questionnaire visait à proposer à l'enquêté de se déclarer volontaire pour un entretien plus approfondi.

De façon générale, les taux de retour des enquêtes en ligne sont en baisse, notamment lorsqu'on fait appel à des répondants à qui l'on n'offre aucune contrepartie. Il est également important de noter que les fichiers d'adresse mail de l'Apec n'ont pas la possibilité d'être actualisés : certaines adresses n'existent plus (personne ayant changé

[368] L'inscription sur le site Web de l'Apec va de pair avec un dépôt de CV sur le site et l'abonnement aux offres d'emploi. Elle n'implique pas forcément la prise de rendez-vous avec un consultant Apec.

d'entreprise entre temps, par exemple), d'autres ne sont jamais consultées (jeune diplômé n'étant depuis plus en recherche d'emploi). Si l'on connaît le nombre de mails ouverts par les personnes contactées, il est donc impossible de déterminer quelle part des e-mails contenant le lien vers l'enquête a été placée dans la corbeille sans l'ouvrir et quelle part n'a tout simplement pas été reçue.

Pour la population « jeunes diplômés », c'est environ un tiers des mails envoyés qui ont été ouverts (au bout de deux relances) et un peu moins de 8% de ces mails ouverts ont donné lieu à un clic pour commencer l'enquête. Les questions de cadrage au début du questionnaire ont donné lieu à un grand nombre de "*screen out*", 529 personnes n'étant automatiquement pas autorisées à continuer l'enquête parce qu'elles ne correspondaient pas au profil, notamment personnes dont le dernier diplôme est le résultat d'une reprise d'études ou d'une formation continue, considérées comme ayant une trop grande expérience professionnelle pour rentrer dans la cible des jeunes diplômés. Sur cette population, ce sont donc 726 questionnaires qui ont été collectés, donc 419 ont été retenus comme exploitables car les enquêtés avaient répondu à plus de deux tiers des questions.

Pour la population des recruteurs ce sont moins de 15% des mails envoyés qui ont été ouverts et qui ont donné lieu à 264 clics, soit un taux d'incidence très bas. On peut se demander si le sujet intéresse moins les recruteurs par essence. Cependant il est important de noter que cette population est généralement considérée comme très difficile à contacter pour les enquêtes de l'Apec. Pour cette population, il n'y a par contre que douze personnes *screened out*.
Aux 252 questionnaires collectés grâce à la base d'adresse de l'Apec s'ajoutent donc 133 questionnaires collectés par le biais du lien ouvert. 296 ont été retenus pour l'analyse car les enquêtés avaient répondu à plus de deux tiers des questions.

L'enquête en ligne telle que conçue initialement utilisait l'application Flash, qui n'est pas lisible sur les appareils mobiles : on observe une assez forte chute des réponses au niveau de la première question qui utilise flash, ce qui a fait perdre un certain nombre de répondants utilisant une tablette ou un *smartphone*. Par ailleurs, les fichiers fournis par l'Apec, outre qu'il s'agit de population recevant régulièrement des enquêtes, ne permettent pas de cibler la population de façon précise (jeunes diplômés mais pas forcément de

formation initiale, membres de la fonction RH mais pas forcément pratiquant au recrutement de jeunes diplômés…), ce qui explique en partie le faible nombre de répondants obtenus par ce biais, même si la cible des recruteurs est de toute façon difficile à toucher par une enquête en ligne.

L'enquête a été modifiée pour être compatible avec les appareils mobiles et relancée par divers réseaux : utilisation de Viadeo et Linked'In, diffusion virale. Ce mode de diffusion augmente un biais déjà existant : les répondants sont probablement les recruteurs les plus convaincus de l'importance des activités extraprofessionnelles. Il conviendra donc de ne pas s'attarder sur les chiffres bruts en les estimant représentatifs de l'ensemble de la population mais plutôt d'analyser les enjeux perçus par ces répondants qui utilisent les activités extra-professionnelles pour recruter.

Analyse du volet quantitatif

Les deux bases de données collectées ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS, par le biais notamment de tris à plats et de tris croisés. Aucun redressement n'a été effectué, rien ne permettant de déterminer quelles caractéristiques sociodémographiques seraient déterminantes, mais une variété des caractéristiques a été privilégiée et les deux populations seront présentées de manière détaillée en annexe. Le nombre de répondants somme toute assez faible n'a pas permis de réaliser des traitements plus poussés

Les réponses aux questions ouvertes (verbatims) ont fait l'objet d'un traitement thématique spécifique, à rapprocher de la partie qualitative de l'enquête.

Volet qualitatif

Le volet qualitatif a été réalisé sous forme d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure.

- **Jeunes diplômés**

Les jeunes diplômés rencontrés sont en forte majorité issus de l'enquête quantitative (trois d'entre eux ne le sont pas). En tout, 26 jeunes ont été rencontrés pour un entretien semi-directif portant sur leurs expériences de candidat et les activités présentées sur leur CV. Ils ont été contactés sur la base du volontariat, mais nous avons cependant souhaité conserver dans nos prises de rendez-vous la diversité des formations (domaine de formation et type

d'établissement) et un certain équilibre entre les deux sexes. Ils ont tous obtenu un diplôme Bac +5 entre 2012 et 2015 (une personne diplômée en 2015 n'ayant pas fait partie de l'enquête quantitative). Le principe de saturation a été respecté pour décider d'arrêter les entretiens avec cette population.
24 entretiens ont pu être retranscrits, deux enregistrements étant inaudibles.

- **Recruteurs**

Les recruteurs rencontrés sont issus de l'enquête quantitative pour 23 d'entre eux sur 32 personnes rencontrées au total. Une diversité des tailles d'entreprises ainsi que de la fonction du recruteur (manager/dirigeant, RH ou intermédiaire) a été prépondérante dans la sélection. Afin de tester l'hypothèse que le secteur associatif était plus à même de prendre en compte les acquis des activités associatives, une sur-représentation de ce secteur a été décidée pour la fin de la vague d'entretiens (5 entretiens). Dans deux cas, des entretiens avec plusieurs représentants de la même organisation ont pu être réalisés.

Les hypothèses issues des entretiens avec les jeunes diplômés et avec les spécialistes du conseil en insertion ont donné lieu au choix de trois CV de jeunes rencontrés. Ces CV ont été anonymisés pour être présentés aux recruteurs comme inducteurs de la conversation sur des sujets précis :

- un CV présente un commercial engagé dans plusieurs actions caritatives, et était suivi du rapport d'une remarque que le candidat en question a eu en entretien sur l'incompatibilité de ses deux mondes afin d'aborder notamment la question des valeurs (Candidat A, inspiré de Li Mei).
- un CV présente un engagement associatif dans la rubrique "expérience professionnelle" destinée en partie à masquer une longue période sans emploi (Candidat B, inspiré de Bernard).
- un CV présente une activité qui semble être un point de friction important : le scoutisme, considéré par certains comme une expérience très riche et par d'autres comme une expérience à bannir des CV pour son lien avec la religion. Il permettait d'aborder la question des activités connotées (Candidat C, inspiré de Clémence).

Les CV étaient présentés au cours de l'entretien au moment de relances. Ils ont dans la plupart des cas été tous les trois présentés à chaque recruteur.

Pour l'analyse, les entretiens où les CV fictifs avaient pu être présentés ont été retenus comme entretiens dits "formels" (26 entretiens). D'autres entretiens sont retenus comme "informels" : entretiens à vocation exploratoire réalisé avant le terrain jeune diplômé, entretiens pour lesquels l'interlocuteur ne pouvait accorder suffisamment de temps (mais notamment intéressant pour avoir le point de vue de plusieurs personnes de la même organisation), extraits de conversation hors du cadre d'un entretien. Par ailleurs, on note que plusieurs jeunes diplômés ont fait au cours de l'entretien les concernant des remarques sur leur propre participation à des recrutements, notamment une jeune diplômée travaillant comme intermédiaire du recrutement.
Les 26 entretiens formels et 5 des 7 entretiens informels ont été retranscrits.

Population de l'enquête qualitative

Jeunes diplômés

Pseudonyme	**Activités associatives**	**Autres activités**	**Etudes**	**Situation professionnelle**
Juliette	Néant	Lecture, mythologie, danse	Université, droit et assurances	En recherche suite à fin de période d'essai
Victor	Néant	Sport, voyages	Ecole, commerce	En emploi
Silma	Néant	Jeux de cartes (compétition nationale)	Université, social	En emploi
Samantha	Engagement associatif étudiant très important. Bénévolat ponctuel.	Couture, voyages, art nouveau, innovation sociale	Université, psycho	En recherche dans l'ESS suite à rupture conventionnelle
Myriam	Secrétaire association sportive	Lecture, histoire	Université, communication	En fin de contrat, en recherche
Dina	Association étudiante	Danse	Ecole, commerce	En emploi
Jacques	Manager de groupe de musique	Voyages, sports, sorties culturelles	Ecole, commerce	

Joseph	Bénévolat	Football	Université, ingénieur	En emploi
Clémence	Scout, chef d'unité, responsable de camp. Présidente d'association.	Lectures	Ecole, ingénieur	En emploi
Pierre	Néant	Sport, œnologie	Université, ingénieur	En emploi
Mathilde	Association des anciens de son école	Equitation, voyages	Ecole, communication	En emploi
Laetitia	Bénévolat croix rouge, volontariat international	sport, musique	Université, communication	En recherche de son premier emploi dans l'ESS
Mario	Auto-entrepreneur	Sport, voyage, culture urbaine	Ecole, commerce	En emploi, envisage de faire de son activité annexe son activité principale
Rémi	Encadrant scout, encadrant bénévole club de sport	Sport	Ecole, ingénieur	En recherche après un premier emploi
Jeanne	Bénévole au Génépi, responsable du recrutement	Chorale	Ecole, commerce	En emploi (recruteur)
Coralie	Trésorière, association étudiante	Aucune (les a supprimées récemment)	Ecole, commerce	En emploi
Camille	Organisation d'événements dans des cadres divers, formels et informels	Musique	Université, psycho	En emploi
Pascal	Bénévolat en maison de retraite	Non évoqué	Université, ingénieur	En recherche d'un premier emploi

Thérèse	Bénévole au Génépi + multiples associations étudiantes, trésorière	Sorties culturelles	Ecole, commerce	En emploi
Adel	Néant	Sport, musique	Ecole, commerce	En emploi
Li Mei	Plusieurs expériences de bénévolat, la dernière en bénévolat de compétences	Tricot (associée à l'une des expériences de bénévolat)	Université, commerce	En emploi
Prisca	Néant	Pâtisserie	Université, Sociologie	En emploi
Bernard	Bénévolat de compétences présenté dans l'expérience professionnelle	Sport, dessin + activités liées à sa pratique professionnelle	Université, psycho	En recherche longue durée
Julie	Bénévolat de compétences pour combler une période d'inactivité		Université, sociologie	En stage car sa recherche d'emploi n'a pas abouti

Recruteurs

Pseudonyme	**Statut**	**Type de structure**	**Evoque sa propre activité associative (présente ou importante par le passé)**
M. A	RH	SS2i	Non
Mme B	RH	GE	Oui (association étudiante)
Mme C	RH	Association (sans but caritatif)	Oui (association étudiante)
Mme D	RH	GE de conseil	Non
M. E	Mgr	TPE marchande rattachée à une structure de l'ESS	Non
M. F	RH	PME du secteur des loisirs	Non

Mme. G	RH	SS2i	Non
M. H	Intermédiaire	Petit cabinet	Non
Mme I	RH	PME	Oui (caritatif)
Mme J	RH	PME	Oui (service civique)
Mme K	Intermédiaire	Petit cabinet	Non (mais activité de groupe)
M . M	Mgr	Association B	Non
M. L	Mgr	PME A	Non
Mme N	Mgr	Association	Oui (engagement militant)
Mme O	Mgr	Association B	Non
Mme P	RH	PME orientée développement durable	Non
M. Q	RH	GE parapublique	Non
Mme R	RH	GE	Non
M. S	RH	GE	Oui (association sportive)
M. T	RH	PME	Non
M. U	Mgr	GE	Oui (association étudiante)
Mme V	RH	GE parapublique	Non
M. W	RH	SS2i	Non
M. X	RH	GE	Oui (association étudiante)
M. Y	Mgr	GE	Oui (association étudiante)
Mme Z	RH	PME	Oui (caritatif)
Mme Ab.	RH	Association (grande)	Non
M. Bl.	Intermédiaire	Petit cabinet spécialisé dans les jeunes diplômés	Non
Mme Ch.	RH	PME A	Non
Mme Do.	RH	Anciennement recruteur dans le secteur du conseil	Non
Mme Et.	RH	PME A	Non
Mme Fi.	RH	SS2i	Non (mais activité de groupe)
(*Jeanne de l'enquête jeunes diplômés*)	Intermédiaire	Grand cabinet	Oui (caritatif)

Analyse du volet qualitatif

Les entretiens retranscrits ont été analysés “à la main” par différentes méthodes, mais ont également fait l’objet d’une analyse lexicographique par le biais du logiciel *Iramuteq* (logiciel *OpenSource* dont les fonctionnalités sont proches de celles d’*Alceste*). Une telle analyse permet de réaliser une typologie des termes employés au cours des entretiens, donc des mondes lexicaux [Rouré et Reinert, 1993] traversés, et de déterminer s’il existe des corrélations entre l’utilisation d’un champ lexical et des variables de cadrage (pour les jeunes diplômés par exemple filière de formation, sexe, pratique d’une activité associative).

Pour les recruteurs, c’est le corpus entier qui a été utilisé, ce après élimination des questions de l’enquêteur. Pour les jeunes diplômés, le corpus est constitué des interventions des enquêtés portant spécifiquement sur le sujet des activités extraprofessionnelles et sur les situations de recrutement où elles interviennent, les entretiens ayant par ailleurs été le lieu de considérations plus générales sur le parcours de l’enquêté et son ressenti par rapport au marché de l’emploi.

Limites méthodologiques de l’enquête

Comme toute enquête sociologique, la nôtre comporte de biais qu’il convient de ne pas nier.

Les fichiers d’interrogation de base sont constitués d’individus inscrits sur le site de l’Apec, en tant que candidat ou en tant que recruteurs. Nous considérons que ce biais particulier est plutôt limité, car l’Apec est une base d’offre particulièrement généraliste. Notons par exemple que les jeunes interrogés ne seront pas que des jeunes ayant reçu des conseils de la part de l’Apec, mais peuvent avoir tout simplement déposé un CV à un moment de leur parcours.

Cependant, il semble difficile de ne pas s’inquiéter du fait que les personnes qui cliquent sur le lien d’invitation soient en majorité des personnes estimant que le sujet vaut la peine d’être traitée, donc ayant une opinion assez marquée. Le risque est d’autant plus amplifié pour les entretiens qualitatifs : il est possible de supposer qu’on ne prend du temps à évoquer un sujet que si on est prêt à en admettre l’importance. Or il a été jugé utile d’indiquer dès le titre de l’enquête le sujet de celle-ci, afin de susciter l’intérêt des

personnes confrontées à de nombreuses enquêtes en lignes et de ne pas apparaître comme une enquête de plus aux questions de nombreuses fois posées sur le sujet du recrutement.
Ainsi, compte tenu de la taille des échantillons, les volets quantitatifs ne peuvent pas être considérés comme représentatifs et feront l'objet d'un traitement en cohérence, les volets qualitatifs restant le cœur de notre terrain.

Pour les jeunes diplômés, il conviendra donc de comparer la population obtenue avec des données issues d'autres enquêtes : la population de l'échantillon pratique-t-elle plus d'activités associatives que la population des jeunes diplômés Bac +5 en général ? Ont-ils plus tendance à les indiquer sur leur CV (on dispose sur ce sujet d'une enquête Apec touchant à l'insertion des jeunes diplômés en général) ?
Cependant, des éléments issus des entretiens permettent de supposer que certains jeunes diplômés ont participé à l'enquête dans l'espoir que l'enquêteur leur apporterait la réponse aux questions posées. Une partie d'entre eux exprimait en entretien sa conviction que les activités associatives n'ont aucun impact sur le recrutement. Cet élément s'ajoute à d'autres pour considérer l'hypothèse selon laquelle les jeunes diplômés en difficulté dans leur recherche d'emploi sont "prêts à tout" et ne peuvent rien laisser au hasard.

Pour les recruteurs le biais de ce recrutement est probablement plus important, même si plusieurs recruteurs ont tenu un discours affirmant qu'ils ne tenaient aucun compte de ces activités. Consciente de ce fait, nous avons souhaité rajouter aux entretiens formels des éléments issus de conversations informelles non directement rattachées au travail de thèse que nous avons pu avoir avec des recruteurs ne faisant pas partie de l'échantillon initial.

Il conviendra au final d'être extrêmement modeste quand à la portée des résultats, notamment quantitatifs, obtenus. De façon générale, la volonté de diversifier autant que possible les caractéristiques des répondants rend caduque toute prétention à avoir épuisé ne serait-ce qu'une portion du terrain. Cependant, ces difficultés ne nous semblent pas remettre en question le fond de notre étude : il s'agit en effet non pas de considérer la prise en compte des activités associatives comme étant le fait d'une majorité écrasante mais d'analyser les raisons de celle-ci lorsqu'elle existe, afin d'émettre des hypothèses sur les conditions d'émergence d'une prise en compte plus générale et de comparer celles-ci aux

évolutions actuelles, approchées notamment par le biais de références théoriques et d'enquêtes de plus grande ampleur.

Un autre biais qui se pose est l'envie sous-jacente à tout le travail de thèse de produire des résultats utiles aux jeunes diplômés en recherche d'emploi. Cette idée s'est d'ailleurs reflétée dans le discours des enquêtés, les jeunes diplômés cherchant de notre part des conseils et des réponses (l'un, très enthousiaste car avant de répondre au questionnaire il n'avait jamais réfléchi à ce qu'il avait appris dans une expérience bénévole pourtant à temps plein en parallèle de sa recherche d'emploi, étant allé jusqu'à clamer le caractère salvateur de l'enquête et par là de l'enquêteur), les recruteurs désirant produire des conseils ("Vous leur direz…"). Pour évaluer ce risque, nous nous rangeons derrière l'opinion de Robert Castel qui affirme que " l'objectif principal, ou tout du moins un des objectifs principaux de la sociologie, serait d'essayer de comprendre et de prendre en charge ce qui pose problème aux gens, c'est-à-dire aux non spécialistes, au *vulgum pecus*. […] La demande sociale, entendue en ce sens, c'est la demande que la société, c'est-à-dire les sujets sociaux différemment configurés dans l'espace social, adressent à la sociologie, et c'est le travail des sociologues que de tenter d'y répondre. Pour ce faire, il faut sans doute s'éloigner de leur formulation immédiate (les "déconstruire" et les "reconstruire"). Mais elles ne devraient jamais cesser d'être à la fois l'horizon et la finalité de toute recherche sociologique." [Castel, 2002] Il ne se cache pas d'occuper une « position partisane », mais affirme que cela ne vient pas en opposition avec une rigueur méthodologique qui est le gage d'une objectivité scientifique. Ici, l'envie de produire des résultats utilisables et ne relevant pas d'un discours angéliste sera notre guide pour se raccrocher au maximum d'objectivité possible.

Univers et échantillon de l'enquête en ligne

Jeunes diplômés : caractéristiques de la population interrogée

Répondants non éliminés en début de questionnaire	506
Questionnaires exploitables (plus de 75 % des réponses)	**427**
Questionnaires complets	314

L'analyse s'appuie sur 427 questionnaires (répondants ayant répondu à plus de 75% des questions), dont 314 complets (les données manquantes correspondent aux questions de fin du questionnaire, soit malheureusement à une part des questions de cadrage). Les répondants sont des diplômés Bac +5, ayant obtenu leur diplôme en 2012, 2013 ou 2014 dans le cadre d'une formation initiale. Ce critère, servant à obtenir des répondants ayant peu ou pas d'expérience professionnelle hors stages et apprentissage, a donné lieu à un grand nombre d'éliminations de répondants en début de questionnaire.

Sexe des répondants

Hommes	44.1 %
Femmes	55.9 %

Age des répondants

24 ans ou moins	9.6 %
25 ans	16.2 %
26 ans	22.9 %
27 ans	15.3 %
28 ans	9.6 %
29 ans	2.9 %
30 ans	10.2 %
31 ans et plus	13.4 %

On note un grand nombre de répondants de plus de 28 ans, ce qui met en exergue des parcours d'études peu linéaires. Il s'agit en grande majorité (à 75 % pour les 30 ans et plus) de sortants d'université.

Dernier diplôme de niveau Bac+5 obtenu

Date d'obtention du diplôme

2012	54.1 %
2013	31.1 %
2014	14.8 %
Total	100 %

Base : ensemble

Type d'établissement dans lequel le diplôme a été obtenu

Ecole de commerce en 3 ans	13.8 %
Ecole de commerce en 5 ans	11.5 %
Total école de commerce	*25.3 %*
Ecole d'ingénieurs en 3 ans	10.3 %
Ecole d'ingénieurs en 5 ans	9.6 %
Total école d'ingénieur	*19.9 %*
Université	45.4 %
Autre	9.4 %
Total	*100%*

Base : ensemble

Parmi les « autres » types d'établissement on compte les écoles internes aux universités (IAE, Celsa) ainsi que les écoles spécialisées ne répondant pas à la dichotomie « 3 ans/5 ans ».

Filière du dernier diplôme obtenu[369]

Sciences	36.3 %
Droit, économie, gestion, RH	34.2 %
Information, communication, marketing	17.1 %
Lettres, langues et SHS	12.4 %
Total	100 %

Base : ensemble

Les universitaires sont sous représentés dans la catégorie information, communication, et représentent la quasi intégralité des filières lettres, langues, SHS.

Les écoles d'ingénieurs correspondent (à deux exceptions près) à des filières scientifiques, les écoles de commerce se répartissent majoritairement (à trois exceptions près) entre « information/communication » et « droit, économie, gestion ».

Détail des filières pour les universitaires :

Droit, économie, gestion, RH	35.6 %
Sciences	32.5 %
Lettres, langues, SHS	24.2 %
Information, communication, marketing	7.7 %

Base : répondants diplômés d'université

Recherche d'emploi

85.1 % des jeunes interrogés étaient en emploi au moment de l'enquête. 10.5 % de la population totale est en recherche d'un premier emploi (répartis presque équitablement entre les diplômés de

[369] La filière « information, communication, marketing », qui ne correspond pas à la nomenclature Apec, a été isolée pour deux raisons : d'après l'enquête exploratoire, il s'agit d'une part d'une filière dans laquelle de nombreux jeunes diplômés ont des difficultés à s'insérer, d'autre part d'une filière dans laquelle les conseillers en insertion interrogés imaginaient facilement que des jeunes diplômés puissent avoir des activités extraprofessionnelles porteuses de compétences recherchées (communication, connaissance d'un domaine…).

2012, 2013 et 2014, soit des durées de recherche d'emploi qui sont pour une majorité d'entre eux supérieures à un an).

Durée de recherche du premier emploi, pour les jeunes diplômés ayant déjà occupé un emploi :

Inférieure à un mois	33.4 %
Entre 1 et 3 mois	18.8 %
Entre 3 et 6 mois	20.2 %
Entre six mois et un an	15.6 %
Supérieure à un an	12 %

Base : ensemble

Région dans laquelle les jeunes diplômés cherchent ou ont cherché un emploi

Région Parisienne	43.5 %
Grand Ouest	13.3 %
Sud Est	19.7 %
Nord Est	11.1 %
Sud Ouest	12.4 %
Total	100 %

Base : ensemble

Cette question a été préférée celle de la région d'habitation, complexe car elle peut différer pour un jeune en recherche d'emploi de la région d'obtention du diplôme comme de celle dans laquelle il souhaite travailler, à des fins de comparaison avec les régions d'appartenance des recruteurs de l'étude miroir.

Temps passé en stage ou en période d'apprentissage au cours du cursus

Aucun stage ou période d'apprentissage	1.3 %
Inférieur à six mois	8.9 %
Entre six mois et un an	27.9 %
Supérieur à un an	61.9 %

Base : ensemble

Les jeunes diplômés considérés ne sont pas inexpérimentés, même s'ils disposent de pas ou peu d'expérience hors stages, apprentissages et jobs étudiants. Plus de 60 % d'entre eux a passé plus d'un an en stage ou apprentissage.

Recruteurs : caractéristiques de la population interrogée

Répondants non éliminés en début de questionnaire	385
Questionnaires exploitables (plus de 75 % des réponses)	**296**
Questionnaires complets	220

Dans le cadre de votre travail, participez-vous au recrutement de jeunes diplômés ou l'avez-vous fait au cours des 24 derniers mois ?

NB : Les répondants "non" n'apparaissent pas ici car ils correspondent à des répondants screened out.

Oui, le recrutement pour mon entreprise est/était ma principale responsabilité	43.2 %
Oui, je suis/j'ai été impliqué(e) dans un/des recrutement(s) pour mon entreprise/pour mon équipe	46.3 %
Oui, je suis/j'étais prestataire en recrutement	10.5 %

Base : ensemble

Étapes du processus de recrutement auquel le répondant participe

Identification du profil	84,1 %
Rédaction d'annonces	74,0 %
Lecture/sélection de CV	86,8 %
Entretien de recrutement	95,3 %
Décision finale	79,4 %

Base : ensemble

Caractéristiques des entreprises

Taille :

Moins de dix salariés	6,7 %
Entre 10 et 50 salariés	8,9 %
Entre 50 et 99 salariés	5,4 %
Entre 100 et 250 salariés	13,8 %
Entre 250 et 1000 salariés	26,3 %
Plus de 1000 salariés	38,8 %

Base : ensemble

Secteur d'activité :

Industrie (Agroalimentaire, Imprimerie, Energies-Eau, Gestion des déchets, Mécanique…)	26,8 %
Construction (Bâtiment, TP)	4,5 %
Commerce (Distribution, Commerce interentreprises)	10,3 %
Services (Aux personnes ou aux entreprises)	58,5 %

Base : ensemble

Région d'implantation de l'établissement :

Région parisienne	51,8 %
Grand Ouest	15,2 %
Sud Est	20,1 %
Nord Est	8,9 %
Sud Ouest	4,0 %

Base : ensemble

Caractéristiques des répondants :

Fonction

Commercial, marketing	1,3 %
Communication, création	1,3 %
Direction d'entreprise	4,0 %
Etudes, recherche et développement	4,0 %
Gestion, finances, administration	2,7 %
Informatique	2,2 %
Production industrielle, travaux et chantiers	1,3 %
Ressources humaines	80,4 %
Santé, social, culture	1,3 %
Services techniques	1,3 %

Base : ensemble

A combien de recrutements avez-vous participé au cours des 12 derniers mois ?

Moins de 5	18,3 %
Entre 5 et 10	17,9 %
Entre 10 et 50	39,3 %
Plus de 50	24,6 %

Base : ensemble

Depuis combien de temps recrutez-vous ou participez-vous à des recrutements ?

Moins d'un an	5,8 %
Entre un et trois ans	20,5 %
Entre trois et dix ans	35,7 %
Plus de dix ans	37,9 %

Base : ensemble

Sexe

Homme	41,3 %
Femme	58,7 %

Base : ensemble

Age

Moins de 25 ans	10 %
Entre 26 et 30 ans	20,5 %
Entre 31 et 35 ans	15,5 %
Entre 36 et 40 ans	13,2 %
Entre 41 et 45 ans	12,7 %
Entre 46 et 50 ans	8,6 %
Entre 50 et 55 ans	8,6 %
Plus de 55 ans	10,9 %

Base : ensemble

Questionnaire en ligne jeunes diplômés

Questions filtres et profilage

Q1. Avez-vous obtenu un diplôme de niveau Bac + 5… ?

- o En 2012
- o En 2013
- o En 2014
- o Aucune de ces réponses *(=> screen out)*

Q2. Dans quel cadre ce diplôme a-t-il été obtenu ?

- o Formation initiale
- o Formation continue *(=> screen out)*
- o Reprise d'étude après une période d'activité professionnelle *(=> screen out)*

Q3. Quel est l'intitulé de ce diplôme ?
En clair

Q4. Quel est la discipline de ce diplôme ? (nomenclature Enquêtes JD de l'APEC)

Q5. Dans quel type d'établissement avez-vous obtenu ce diplôme ?

- o Université
- o Ecole d'Ingénieur « en 5 ans »
- o Ecole de commerce « en 5 ans »
- o Ecole d'ingénieur « en 3 ans »
- o Ecole de commerce « en 3 ans »
- o Autre type d'établissement

Nous allons tout d'abord parler de vos activités extraprofessionnelles (loisirs, sports activités associatives)

Q6. Mentionnez-vous des activités extraprofessionnelles sur votre CV actuel?

- o Oui
- o Non

Si non : poser les deux questions suivantes puis uniquement les questions d'opinion
Q7. Pratiquez vous des activités extraprofessionnelles ? (NB : les deux premières réponses peuvent être choisies toutes les deux)

- o Oui, dans le cadre d'une ou plusieurs associations
- o Oui, dans un autre cadre
- o Non

Q8. Pourquoi ne mentionnez-vous aucune de ces activités sur votre CV ?

- o Par manque de place
- o Parce que les activités extraprofessionnelles sont du domaine de la vie privée
- o Parce que les activités extraprofessionnelles n'intéressent jamais les recruteurs
- o Parce que les activités que vous exercez n'intéressent pas les recruteurs
- o Autre, précisez

<u>Si oui</u>

Q9. A quel domaine appartiennent les activités extraprofessionnelles qui sont mentionnées sur votre CV ?

- □ Musique
- □ Théâtre, arts de la scène
- □ Peinture, dessin
- □ Sport
- □ Lecture
- □ Cinéma
- □ Voyages/Séjours à l'étranger
- □ Scoutisme
- □ Activités manuelles
- □ Cuisine
- □ Jeux, jeux vidéos, jeux de rôles
- □ Aide aux devoirs, soutien scolaire
- □ Vie étudiante, BDE
- □ Assistance aux défavorisés (soupe populaire, ligne d'écoute…)
- □ Activités politiques
- □ Autre activité militante
- □ Autre, précisez

Q10. Parmi ces activités indiquées précédemment, pouvez-vous préciser si… ?

	Activité 1 (en fonction des activités cochées précédemment)	**Activité 2, 3, 4… (idem)**
Vous la pratiquez dans le cadre d'un groupe informel ?		
Vous la pratiquez dans le cadre d'une association au sein de laquelle vous avez des responsabilités ?		
Vous la pratiquez dans le cadre d'une association en tant que simple membre ?		
Vous la pratiquez depuis plus de 5 ans		
Vous la pratiquez depuis moins d'un an		
Vous avez arrêté de la pratiquer (depuis la fin de vos études, par exemple) ?		

Q11. Quel est le titre de la rubrique de votre CV qui présente vos activités extraprofessionnelles ? (ordre aléatoire)

- o Loisirs
- o Centres d'intérêt
- o Autres activités
- o Informations complémentaires
- o Divers
- o Hobbies
- o Activités extraprofessionnelles/Activités extracurriculaires
- o Autre titre, précisez

Q12. Certaines de vos activités extraprofessionnelles sont-elles mentionnées dans la rubrique « Expérience professionnelle » de votre CV ?

- o Oui
- o Non

<u>Si oui</u>

Q13. Lesquelles de vos activités sont mentionnées sur votre CV dans la rubrique « expérience professionnelle » ?

Liste des activités cochées précédemment, plusieurs réponses possibles

<u>Si oui :</u>

Q14. Pourquoi mentionnez-vous ces activités extra-professionnelles dans la rubrique « expérience professionnelle » de votre CV ?

Champ libre

Q15. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : (question posée à tous)

« *Indiquer des activités extra-professionnelles dans la rubrique « expérience professionnelle » peut permettre de masquer un 'trou' dans le CV.* »

- o Tout à fait d'accord
- o Plutôt d'accord
- o Plutôt pas d'accord
- o Pas du tout d'accord

Q16. Adaptez-vous votre CV en fonction de l'offre à laquelle vous répondez/du poste que vous visez ?

- o Oui
- o Non

<u>Si oui</u>

Q17. Adaptez-vous la rubrique « Centres d'intérêt » de votre CV en fonction de l'offre à laquelle vous répondez/du poste que vous visez ?

- o Oui
- o Non

Q18. Concernant vos activités extraprofessionnelles, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Ces activités figurent sur votre CV parce qu'il est d'usage d'en faire figurer.				
Ces activités figurent sur votre CV parce qu'on vous a conseillé d'en faire figurer.				
De telles activités sont particulièrement importantes pour un jeune diplômé qui a peu d'expérience professionnelle				

Q19. Comment avez-vous choisi les activités à mettre en avant sur votre CV ? (plusieurs réponses possibles)

- □ Vous avez choisi des activités qui correspondent à certains traits de personnalité
- □ Vous avez choisi des activités qui permettent de valoriser certaines compétences
- □ Vous avez choisi des activités originales qui vous permettent de vous démarquer des autres candidats
- □ Vous avez indiqué les activités qui sont les plus importantes pour vous
- □ Vous avez indiqué des activités qui vous semblaient les plus neutres possible
- □ Vous avez essayé de varier les types d'activités présentées
- □ Vous n'avez pas choisi, toutes les activités que vous pratiquez y figurent

Q20. Pour chacune de ces activités associatives, pouvez-vous préciser si…

	Activité 1 (en fonction des activités cochées précédemment)	Activité 2, 3, 4… (idem)
Cette activité faisait partie de votre cursus (par exemple dans le cadre d'une option)		
Cette activité a un lien avec votre domaine de formation		
Cette activité a un lien avec votre projet professionnel		
Cette activité vous a apporté des compétences ou des savoir-faire		
Cette activité vous a permis de vous constituer un réseau		
Cette activité vous a permis d'avoir une première approche des exigences du monde professionnel		
L'attrait pour cette activité a orienté votre projet professionnel		

Q21. Votre université ou école propose-t-elle : (question posée à tous)

	Oui	Non	Je ne sais pas
Une option « engagement associatif » reposant sur un projet mis en place spécifiquement dans le cadre de votre cursus			
La possibilité de valoriser dans le cadre de votre cursus une activité associative pratiquée en dehors de l'école ou université			

Q22. Imaginez que les images suivantes sont extraites du CV d'un jeune diplômé cherchant un poste de cadre dans le domaine de la comptabilité et que vous êtes recruteur. (Question posée à tous)

NB : Question au format spécifique. Les images de faux extraits de CV doivent être rangées par le répondant dans les trois 'boîtes' suivantes :
Ces informations vous pousseraient à retenir le candidat
Ces informations n'auraient aucun impact sur votre décision
Ces informations vous pousseraient à éliminer le candidat

« Extraits » proposés à l'enquêté
Guitare
Guitare classique (conservatoire)
Guitare électrique – Groupe de Hard Métal
Football
Football - pratique en club depuis 2004
Football - Centre d'animation X, entraineur de l'équipe des 8-10 ans
Football - Trésorier du club de Marly les bains
Bénévolat : centre social Jean Valjean, accueil des bénéficiaires
Bénévolat : accueil des bénéficiaires. Association Le Refuge pour les jeunes victimes d'homophobie ou de transphobie.

<u>AEP en entretien (questions posées à tous)</u>

Q23. Avez-vous déjà évoqué vos activités extraprofessionnelles au cours d'un entretien de recrutement ? (la réponse « non » ou « je n'ai jamais passé d'entretien » décochent toutes les autres réponses)

- □ Oui, dans la présentation de votre parcours
- □ Oui, en réponse à une question d'un recruteur portant directement sur ce sujet
- □ Oui, en réponse à une question d'un recruteur ne portant pas directement sur ce sujet
- □ Non
- □ Je n'ai jamais passé d'entretien

Q24. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord	D'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Parler des activités non professionnelles sert avant tout à créer une connivence avec le recruteur.				
Les recruteurs ne s'intéressent pas qu'à ce qui est du domaine professionnel				
Les activités réalisées dans le cadre d'une association attirent plus l'attention d'un recruteur.				
Il faut éviter de parler des activités trop connotées (politique, religion…)				
Il ne faut jamais parler en entretien de ses activités sans lien avec le poste visé.				

Q25. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?
(échelle tout à fait d'accord, d'accord, plutôt pas d'accord, pas du tout d'accord)
Il est important que mon activité professionnelle me laisse le temps de pratiquer mes activités associatives et de loisir.
Il est important que mon activité professionnelle corresponde à mes valeurs.

<u>Conseils reçus</u>

Q26. Afin de rédiger votre CV et de préparer votre recherche d'emploi, avez-vous consulté (plusieurs réponses possibles)

- □ Internet, en utilisant un moteur de recherche
- □ Internet, en vous connectant directement sur des sites spécialisés (Apec, Cadremploi, Studyrama…)
- □ Des ouvrages ou magazines spécialisés
- □ Autre, précisez
- □ Aucune de ces sources

Q27. Au cours de vos études et de votre première recherche d'emploi, avez-vous reçu des conseils sur votre projet professionnel ou vos démarches prodigués par (plusieurs réponses possibles) :

- □ Le service insertion de votre école ou université
- □ L'APEC
- □ L'AFIJ
- □ Une mission locale
- □ Un centre d'information et d'orientation hors école ou université
- □ Une autre association prodiguant des conseils aux jeunes diplômés
- □ D'anciens élèves de votre formation
- □ Des amis
- □ Des membres de votre famille
- □ Des professionnels du recrutement
- □ Un ancien manager/tuteur

- □ Autre, précisez
- □ Je n'ai reçu aucun conseil

Q28. <u>Si oui à « service insertion de votre école ou université »</u> S'agissait-il :

- □ D'une démarche personnelle
- □ D'un module de votre cursus donnant lieu à des crédits ECTS
- □ D'un module de votre cursus ne donnant lieu à aucun crédit ECTS

Q29. Avez-vous reçu des conseils portant spécifiquement sur la façon de mettre en valeur vos activités extraprofessionnelles au cours de votre recherche d'emploi ?

- o Oui
- o Non

<u>Fin du profilage</u>

Q30. Au cours de vos études supérieures (post Bac), quelle a été la durée totale de vos stages et périodes d'apprentissage ?

- o Aucun stage ou période d'apprentissage
- o Moins d'un mois
- o Entre un mois et trois mois
- o Entre trois et six mois
- o Entre six mois et un an
- o Plus d'un an

Q31. Etes-vous actuellement en emploi ?

- o Oui
- o Non

Q32. A quelle fonction appartient le poste que vous occupez /le type de poste que vous recherchez ?

- o Commercial, marketing
- o Communication, création
- o Direction d'entreprise
- o Etudes, recherche et développement
- o Gestion, finance, administration
- o Informatique
- o Production industrielle – travaux et chantiers
- o Ressources humaines
- o Santé, social, culture
- o Services techniques

Q33. Quelle a été la durée de la recherche d'emploi qui a suivi votre dernier diplôme ?

- o Moins d'un mois
- o Entre un et trois mois
- o Entre trois et six mois
- o Entre six mois et un an
- o Plus d'un an
- o Je suis toujours en recherche d'emploi

Q34. Dans quelle région recherchez-vous principalement un emploi ?

- o Région parisienne
- o Grand Ouest
- o Sud Est
- o Nord Est
- o Sud Ouest

Q35. Etes-vous…

- o Un homme
- o Une femme

Q36. Quel est votre âge ?

Menu déroulant entre « 20 ans ou moins » et « plus de 30 »

Q37. Accepteriez-vous, dans le cadre de cette enquête, d'être recontacté pour un entretien portant sur vos activités extraprofessionnelles ainsi que sur vos expériences d'entretiens de recrutement et sur la manière dont vous les avez vécues ?

- o Oui
- o Non

Si oui, indiquez votre numéro de téléphone :

Votre adresse e-mail :

Questionnaire en ligne recruteurs

Questions filtre et profilage

Q. Dans le cadre de votre travail, participez-vous au recrutement de jeunes diplômés ou l'avez-vous fait au cours des 24 derniers mois ?

- o Oui, le recrutement pour mon entreprise est/a été ma principale responsabilité
- o Oui, je suis/j'ai été impliqué dans un/des recrutement(s) pour mon entreprise/pour mon équipe
- o Oui, je suis/j'étais prestataire en recrutement
- o Non => *screen out*

Q. A quelles étapes du processus de recrutement avez-vous participé ?

- □ Identification du profil / Rédaction d'annonce
- □ Lecture/Sélection de CV
- □ Entretien de recrutement
- □ Décision finale

Place des AEP dans le processus de recrutement

Définir de façon globale le titre de la rubrique « centre d'intérêts » comme étant le titre générique utilisé (citer d'autres titres possibles)

Q. Lisez-vous la rubrique « Centres d'intérêts » du CV d'un jeune diplômé ?

- o Oui, toujours
- o Oui, souvent
- o Oui, rarement
- o Non, jamais

Q. Si oui => **Quand lisez-vous la rubrique « Centres d'intérêts » sur les CV ?**

- o A la première lecture du CV
- o A un autre moment pendant le tri des CV et la sélection des candidats à recevoir
- o Après la sélection des candidats, pour préparer les entretiens

Q. Prenez-vous en compte les informations trouvées dans cette rubrique lorsqu'il s'agit de définir qui convoquer ?

- o Oui, toujours
- o Oui, souvent
- o Oui, parfois
- o Non, jamais

Q. Pourquoi les prenez-vous en compte ?

Q ouverte

Q. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les informations de la rubrique « centre d'intérêt » sont déterminantes pour le recrutement.				
Les rubriques « Centres d'intérêt » des CV des jeunes diplômés se ressemblent toutes.				
Une personne impliquée dans ses activités extraprofessionnelles sera moins impliquée dans son travail.				
Lorsque vous recrutez un jeune diplômé, vous cherchez au travers de ces activités sa capacité à s'intégrer dans un collectif.				
Lorsque vous recrutez un jeune diplômé, vous cherchez au travers de ces activités sa capacité à s'engager sur le long terme.				
Lorsque vous recrutez un jeune diplômé, vous cherchez au travers de ces activités sa capacité à s'adapter à des situations nouvelles.				
Lorsque vous recrutez un jeune diplômé, vous cherchez au travers de ces activités sa capacité à penser différemment des autres.				
Lorsque vous recrutez un jeune diplômé, vous vous intéressez particulièrement aux activités qu'il/elle a exercées au sein d'une association.				
Faire partie/avoir fait partie d'une association permet de se familiariser avec des modes de fonctionnement similaires à ceux d'une entreprise.				
Faire partie/avoir fait partie d'une association apprend à tenir des engagements (arriver à l'heure…)				

Q. Lors d'un entretien, interrogez-vous les candidats sur leurs activités extraprofessionnelles ?

- o Oui, toujours ou la plupart du temps
- o Oui, seulement si une activité a retenu votre attention à la lecture du CV
- o Oui, s'il reste du temps à la fin de l'entretien
- o Non, mais si le candidat les évoque lui-même vous creusez le sujet
- o Non, vous n'abordez pas ce sujet.

Q. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Parler des activités extraprofessionnelles d'un candidat sert avant tout à le mettre à l'aise au cours de l'entretien				
Vous évoquez les activités extraprofessionnelles pour découvrir d'autres facettes du candidat.				
Au cours d'un entretien, l'important est qu'il y ait une relation qui se crée entre vous et le candidat.				
Les loisirs permettent d'acquérir des compétences professionnelles.				
Les activités associatives permettent d'acquérir des compétences professionnelles.				

Q. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
Avoir une expérience extraprofessionnelle peut pallier le manque d'expérience d'un jeune diplômé.				
Cela vaut le coup de former un candidat qui a moins d'expérience mais qui saura bien s'intégrer à l'équipe.				
La principale qualité demandée à un jeune diplômé est d'être adaptable.				

Q. Imaginez que les images suivantes sont extraites du CV d'un jeune diplômé cherchant un poste de cadre dans le domaine de la comptabilité. (option *card sorting*)

- o Ces informations vous pousseraient à retenir le candidat
- o Ces informations n'auraient aucun impact sur votre décision
- o Ces informations vous pousseraient à éliminer le candidat

« Extraits » proposés à l'enquêté	***Notes personnelles : hypothèses testées***
Guitare	*CV témoin*
Guitare classique (conservatoire)	*CV légitimité culturelle +*
Guitare électrique – Groupe de Hard Métal	*CV légitimité culturelle -*
Football	*CV témoin 2*
Football - pratique en club depuis 2004	*CV cadre structurant*
Football - Centre d'animation Jean Jaurès, entraineur de l'équipe des 8-10 ans	*CV compétences supplémentaires sans lien direct*
Football - Trésorier du club de Marly les bains	*CV compétences supplémentaires avec lien direct*
Bénévolat : centre social Jean Valjean, accueil des bénéficiaires	*CV Bénévolat*
Bénévolat : accueil des bénéficiaires. Association Le Refuge pour les jeunes victimes d'homophobie ou de transphobie.	*CV Bénévolat « connoté »*

Q. Quelles sont les trois activités professionnelles qui sont le plus susceptibles d'attirer positivement votre attention sur un CV ? (Trois réponses maximum)

- □ Musique
- □ Théâtre
- □ Peinture, dessin
- □ Sport
- □ Lecture
- □ Cinéma
- □ Voyages/Séjours à l'étranger
- □ Scoutisme
- □ Activités manuelles
- □ Cuisine
- □ Jeux, jeux vidéo, jeux de rôles
- □ Aide aux devoirs, soutien scolaire
- □ Activités étudiantes, BDE
- □ Assistance aux défavorisés (soupe populaire, ligne d'écoute…)
- □ Activités politiques
- □ Autre activité militante
- □ Autre, précisez

Q. Pouvez-vous expliquer pourquoi ?
(En clair)

Q. Y'a-t-il des activités extraprofessionnelles qui sont susceptible d'influencer négativement votre opinion sur un CV ?

- ◻ Musique
- ◻ Théâtre
- ◻ Peinture, dessin
- ◻ Sport
- ◻ Lecture
- ◻ Cinéma
- ◻ Voyages/Séjours à l'étranger
- ◻ Scoutisme
- ◻ Activités manuelles
- ◻ Cuisine
- ◻ Jeux, jeux vidéo, jeux de rôles
- ◻ Aide aux devoirs, soutien scolaire
- ◻ Activités étudiantes, BDE
- ◻ Assistance aux défavorisés (soupe populaire, ligne d'écoute…)
- ◻ Activités politiques
- ◻ Autre activité militante
- ◻ Autre, précisez

Q. Pouvez-vous expliquer pourquoi ?
Question ouverte

Q. Pensez-vous que certaines activités extra-professionnelles ont leur place dans la rubrique « expérience » d'un CV ? (Plusieurs réponses possibles, « non » exclusif)

- ◻ Oui
- ◻ Oui, seulement si elles ont apporté des compétences utilisables dans le domaine professionnel
- ◻ Oui, seulement si elles sont en lien avec le domaine d'études/le projet professionnel du candidat
- ◻ Oui, seulement si elles étaient exercées dans le cadre d'une association
- ◻ Oui, seulement si elles étaient validées dans le cursus de l'étudiant (par des crédits ECTS, par exemple)
- ◻ Non, jamais

Q. Pouvez-vous classer ces critères de sélection par ordre d'importance, dans le cas du recrutement d'un cadre jeune diplômé ?

- □ Diplôme
- □ Personnalité
- □ Compétences techniques
- □ Savoir-être
- □ Connaissance du domaine d'activité
- □ Durée des expériences précédentes
- □ Motivations

<u>Fin du profilage</u>

Q. A combien de recrutements avez-vous participé au cours des 12 derniers mois ?

- o Moins de 5
- o Entre 5 et 10
- o Entre 10 et 50
- o Plus de 50

Q. Combien y a-t-il de salariés dans votre entreprise ?

- o Moins de 10
- o Entre 10 et 50
- o 50 à 99
- o 100 à 250
- o 250 à 1000 salariés
- o Plus de 1000 salariés

Q. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

- o Industrie (Agroalimentaire, Imprimerie, Energies-Eau, Gestion des déchets, Mécanique...)
- o Construction (Bâtiment, TP)
- o Commerce (Distribution, Commerce interentreprises)
- o Services (Services aux personnes ou aux entreprises : Ingénierie, Banque, Assurance, Hôtellerie...)

Q. Quelle est votre fonction ?

- o Commercial, marketing
- o Communication, création
- o Direction d'entreprise
- o Etudes, recherche et développement
- o Gestion, finances, administration
- o Informatique
- o Production industrielle, travaux et chantiers
- o Ressources humaines
- o Santé, social, culture
- o Services techniques

Q. Dans quelle région est situé l'établissement dans lequel vous travaillez ?

- o Région parisienne
- o Grand Ouest
- o Sud Est
- o Nord Est
- o Sud Ouest

Q. Etes-vous…

- o Un homme
- o Une femme

Q. Depuis combien de temps recrutez-vous ou participez-vous à des recrutements ?

En clair (à recoder)

Q. Pratiquez-vous des activités extra-professionnelles ?

- □ Musique
- □ Théâtre
- □ Peinture, dessin
- □ Sport
- □ Lecture
- □ Cinéma
- □ Voyages/Séjours à l'étranger
- □ Scoutisme
- □ Activités manuelles
- □ Cuisine
- □ Jeux, jeux vidéo, jeux de rôles
- □ Aide aux devoirs, soutien scolaire
- □ Assistance aux défavorisés (soupe populaire, ligne d'écoute…)
- □ Activités politiques
- □ Autre activité militante
- □ Autre, précisez

Q. Accepteriez-vous, dans le cadre de cette enquête, d'être recontacté pour un entretien ?

- o Oui
- o Non

Si oui, indiquez votre numéro de téléphone :
Votre adresse e-mail :

Grilles d’entretien semi-directif

Jeunes diplômés

Ouverture : Quelles sont les activités extraprofessionnelles présentes sur votre CV ?

Cadrage : type d’études, durée de la recherche d’emploi, situation actuelle

Choix des activités CV :

Comment avez-vous choisi les activités présentes ? Avez-vous reçu des conseils à ce sujet ? Avez-vous des activités qui ne sont pas indiquées ? Des activités associatives ?

Pensez-vous qu’il y ait des activités à ne pas mettre ?

Existe-t-il un lien entre ces activités et votre projet professionnel ? Et vos études ?

Votre CV a-t-il évolué sur ce point au fil de vos recherches ?

Quelle est la formulation employée pour parler de ces activités ? Le titre de la rubrique ?

Entretien :

Parlez-vous de ces activités en entretien d’embauche ? Un recruteur vous en a-t-il déjà parlé ? Que cherchez-vous à défendre dans ce cas ? Que pensez-vous que le recruteur cherche à savoir ?

Avez-vous remarqué des différences entre les grandes et les petites entreprises ? Entre les RH et les managers ? Avec les cabinets de recrutement ?

Réseau : avez-vous déjà essayé d’utiliser vos activités comme réseau ?

Approche de l’intérêt de la question : Est-ce que cela vous a surpris que quelqu’un travaille sur ce sujet ?

Recruteurs

Ouverture : Racontez-moi comment on recrute un jeune diplômé

Profil de poste :

Qui participe à la définition du profil de poste ? Sous quelle forme est-il formalisé ? Comportait-il une durée d'expérience minimale ? Souhaitée ? Comportait-il une liste des savoir-faire attendus ? Des activités que le candidat devait déjà avoir réalisées ?

Comportait-il une liste de traits de personnalité attendus ? Ces traits sont-ils spécifiques au poste ? Y'a-t-il des traits de personnalité qui font partie de l'esprit d'entreprise ?

CV :

Regardez-vous les expériences extraprofessionnelles sur un CV ? Dans quel but ? Est-ce que cela influe sur le tri des CV pour décider qui vous allez contacter pour un entretien ?

Dans quelle rubrique ces informations sont-elles rangées ? Sont-elles parfois présentées dans la rubrique « expérience » ?

Que pensez-vous des CV qui listent des « savoir faire » ? Cherchez-vous à comprendre à quelle expérience correspond chaque savoir-faire listé ?

Entretien :

Quel est le but de l'entretien ? Qu'apporte-t'il de plus par rapport à la lecture d'un CV ?

Interrogez-vous le candidat sur ses activités extra-professionnelles ? A quel moment ? Dans quel but ?

Demandez-vous des détails sur les activités listées sur le CV ? Quel type d'activité retient en premier votre attention ? Demandez-vous au candidat combien de temps il consacre à telle ou telle activité ?

Les jeunes diplômés parlent-ils spontanément de leurs activités dans leur argumentation ? Lorsqu'ils racontent leur parcours ? Pour témoigner d'une qualité ? Pour témoigner d'une activité qu'ils ont réalisée ? D'un savoir-faire acquis ?

Restitution :

Que prenez-vous en note pendant l'entretien ? Et lorsque le candidat vous parle de ses activités extraprofessionnelles ?

Utilisez-vous une grille de restitution ? Fait-elle mention des activités extraprofessionnelle ? Pouvez-vous me décrire/me montrer cette rubrique ?

Recherches sur Internet :

Faites-vous des recherches sur le candidat grâce à Internet ? Quel type d'information cherchez-vous ? A quel moment du processus cette recherche intervient-elle ?

Extraits des CV anonymes présentés aux recruteurs interrogés

Candidat A

ACTIVITÉS EXTRA-PROFESSIONNELLES

Volontaire « Marathon Probono Lab ESSEC » 3 avril 2014 : Redéfinir la communication de l'association [Parrainage]

Tutrice d'anglais aux étudiants de 1ère année en Langues Etrangères Appliquées à l'Université de Paris X, Mars/Mai 2011

- Préparation de cours niveau 1ère année de Licence de LEA - thème/ version/grammaire et conjugaison
- Encadrement de 2 classes (jusqu'à 17 élèves)
  - Résultats Obtenus : 1ère classe : 6/7 élèves en L2 en 2012 – 2e classe : 10/17 élèves en L2 en 2012

Projet à Nottingham (GB) 2009/2010: Bénévolat dans une école primaire anglaise.

Candidat B

Centre d'intérêts

Formation continue :
Participation à des Salons et Conférences (Préventica, Anact, Expoprotection,...). Membre d'Ecoconfluences, groupe de réflexion pluri-disciplinaire (2012-2014).

Lectures :
Revues professionnelles. Littérature scientifique.

Loisirs :
Course à pieds & Trails (5km, 10km et semi) depuis 2008. Dessin & Peinture.

COMPÉTENCES

- **Prévention des risques psychosociaux et des risques professionnels.**
- **Changement des attitudes et des comportements.**
- **Formation et Sensibilisation.**

EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

2014-2015 (4 mois) **BÉNÉVOLE - CONSULTANT en Organisation du Travail**
***PASSERELLES & COMPÉTENCES* – Paris**

- Audit social d'une structure associative par entretiens exploratoires individuels.
- Analyse de l'activité et de l'organisation du Travail par observations explicitées.
- Planification de la démarche participative et élaboration d'ateliers de groupe.

Candidat C

CENTRES D'INTERET

Association : **Scoutisme :** 14 ans dont 5ans chef d'unité (encadrement de jeunes de 11 à 14 ans)
Obtention du diplôme du BAFA et de directeur de camp en 2011
Association caritative « Un Cœur d'Or » : Membre puis présidente

Lectures variées : En français et en anglais (fantastique, historique, ...)

Retranscription de l'entretien avec Clémence

Clémence : Je vous ai apporté un CV, je me suis dit que ça pouvait être utile… Il manque la couleur…
E : D'accord… Vous êtes chimiste… Donc une école en 5 ans c'est ça ?
Clémence : Oui, oui, prépa intégrée !
E : Alors racontez moi tout ça, toute cette partie sur les centres d'intérêt !
Clémence : Donc, les centres d'intérêt… Bah les principaux que je mets en avant, et ceux qui je trouve sont les plus intéressants vis à vis de mon projet professionnel, c'est le scoutisme, parce que j'en ai fait pendant quinze ans donc… C'est quand même une bonne partie de ma vie étant donné que je n'en ai que 25… 24 pour l'instant. Donc euh… pour le scoutisme je l'ai fait pendant 9 ans en tant que jeune, donc en passant par toutes les étapes, j'ai commencé dès le départ, et puis arrivée à l'âge où il faut choisir entre arrêter et devenir encadrant. J'ai décidé de participer et puis de rendre un petit peu ce qu'on m'avait donné, on avait toujours eu des encadrants quand j'étais jeune, j'ai décidé de faire la même chose pour les jeunes suivants, donc j'ai décidé de devenir cheftaine et du coup je suis passée cheftaine pendant 5 ans avec euh entre guillemets acquisition au fur à mesure de… de compétences, parce qu'au départ on est juste chef pour l'animation et puis après on peut prendre des… des responsabilités supplémentaires avec l'organisation et notamment par exemple tout ce qui va être… juridique, entre guillemets. Donc voilà, c'était… C'est… bon je pourrais plus détailler encore mais après je vous laisse voir dans quel sens vous voulez que ça se passe !
E : Et donc vous avez aussi une participation à une association ?
Clémence : Voilà donc au sein de mon école, en fait j'ai participé à l'association caritative de l'école qui consiste à récolter de l'argent auprès des étudiants à travers différents événements, comme par exemple la vente de chocolats de Pâques ou de bonbons à Halloween, du coup et après moi je suis devenue présidente de cette association dans laquelle je suis restée 4 ans, et après du coup de mon côté j'ai organisé en partenariat avec la mairie, une patinoire offerte aux élèves en échange d'un compromis, etc, on a fait aussi le téléthon, Sidaction, tous les événements qui peuvent être un peu liés au caritatif, on le récupérait pour nous et après on versait aux associations qui nous tenaient à cœur, entre guillemets, donc… Voilà, j'ai été membre puis secrétaire, puis présidente.
E : Et donc il y a également la lecture…
Clémence : Oui, beaucoup de lecture ! Donc ce que j'ai mis sur mon CV c'est que je lisais aussi en anglais, parce que je trouve que c'est quand même important et puis ça montre… quand on dit qu'on a un bon niveau en anglais il faut savoir le justifier et c'est vrai que je lis beaucoup beaucoup en anglais… Quand j'étais petite j'en avais marre de… J'étais dans un lycée, dans un collège avec des anglais, et donc quand Harry Potter est sorti, c'était la période d'Harry Potter, je pouvais pas le lire en premier parce que ça sortait en anglais d'abord. Et donc je me suis forcée à le lire en anglais dès le début, et euh bah, je me suis rendue compte que ça m'avait quand même bien aidée au fur et à mesure de ma carrière, donc j'ai continué ! Donc là je lis une fois par mois environ des livres en anglais. C'est aussi fluide que si c'était en français.
E : Et donc vous avez choisi de mettre tout ça sur votre CV…
Clémence : Oui ! Au départ j'avais aussi, quand le CV était un petit peu moins fourni, ce qui était voyages etc, mais je trouvais que ça apportait moins parce que j'avais... ça commençait à dater donc du coup… et ça avait pas une importance… je trouvais… relative par rapport à mon projet professionnel, donc euh…
E : Donc en fait ce que vous avez mis là, c'est ce qui est important par rapport à votre projet.
Clémence : Ouais, je me suis dit que c'est ce qui pouvait intéresser euh les… mes futurs employeurs, ce qui était intéressant à mettre en avant. J'ai fait aussi beaucoup de bénévolat avec la banque alimentaire, des choses comme ça… Mais les postes entre guillemets à responsabilités… Étant donné que je postulais en poste d'ingénieur me semblaient plus pertinents.
E : Ca c'est les choses où vous avez eu des responsabilités…
Clémence : Oui.

E : D'encadrement ?
Clémence : D'encadrement de personnes, d'un budget, d'une gestion de projet, des choses comme ça… Ça, voilà. Vis à vis, après, et puis quand moi j'ai fait mes entretiens j'ai eu beaucoup de questions à ce sujet, justement, sur la gestion de projets, ces trucs là, en faisant les entretiens.
E : Donc dans vos entretiens d'embauche, les recruteurs vous ont interrogée sur cette partie du CV…
Clémence : Oui, beaucoup ! Par exemple là, là donc je travaille actuellement en tant qu'ingénieur chimiste, pour être embauchée j'ai passé 5 entretiens, dont l'un avec la RH, et la RH ne m'a posé aucune question de chimie, mais vraiment ça ne l'intéressait pas, je pense qu'elle avait plus envie de découvrir la personne, je sais pas… Donc on a parlé quasiment que de scoutisme durant une heure et demie. Parce qu'étant donné que je n'avais pas non plus énormément d'expérience professionnelle, elle a vu ma gestion de projet et ces choses là à travers mes années de scoutisme, notamment elle m'a demandé comment on prépare un camp… Donc je lui ai dit qu'il y avait plusieurs étapes au cours de l'année, et en fait, après elle m'a dit bah oui c'est vrai que ça ressemble aussi à la gestion d'un projet en entreprise, avec les différents jalons, les choses comme ça, le management de l'équipe, donc euh, et puis aussi la transversalité avec les organismes extérieurs, les parents, les enfants etc…
E : C'est elle qui est venue mettre ce terme de gestion de projet ?
Clémence : A la fin, à la fin ! Une fois que j'ai été embauchée on s'est revues et elle a dit que… voilà, c'était des choses qu'elle avait appréciées.
E : Et vous quand vous avez mis ça sur votre CV le but c'était de parler de gestion de projet ?
Clémence : Pas forcément de gestion de projet mais montrer que j'étais capable de prendre des responsabilités. C'est qu'après que je me suis rendue compte qu'effectivement il y avait tout ça qui rentrait en compte au départ alors que je ne le savais pas. C'est… enfin, pour moi c'était évident, et elle a mis un mot sur ce qu'on faisait.
E : Et avec les personnes qui n'étaient pas RH, vous avez discuté aussi un peu de ce…
Clémence : Un petit peu, vraiment, un petit peu, à peu près à chaque fois, de toute façon à chaque fois qu'on me demandait, comment vous réagiriez dans telle situation, des fois je pouvais répondre par rapport à mon expérience professionnelle, parce-que j'ai fait deux ans d'apprentissage, et parfois j'avais pas forcément l'exemple professionnel mais j'avais un exemple extraprofessionnel qui pouvait marcher. Pour mon tout premier entretien c'est ce que j'ai fait et vraiment beaucoup. Il m'avait demandé six cas et je me souviens que j'avais dit trois cas où j'étais en professionnel, et trois cas où j'étais pas… Bah il m'avait demandé du management d'équipe, est-ce que vous en avez fait… Non, mais oui, un petit peu, dans ce cadre là, etc… Y'a toujours un moment où je le recase parce que je sais que c'est toujours… On sait jamais !
E : Ca passe comme management d'équipe auprès des personnes que vous avez rencontrées ?
Clémence : Ca dépend mais oui ça peut, parce que, fin je sais que j'ai fait par exemple des entretiens téléphoniques pour une autre boîte, et eux ont trouvé que justement je n'avais pas assez d'expérience de management… Bon ils m'ont rappelée finalement trois mois plus tard pour me dire, oh, bah, finalement, vous êtes prise ! Mais euh, je pense que oui, ça les avait arrêtés au départ… Mais ça dépend.
E : Parce qu'actuellement vous managez ?
Clémence : Oui. Très rapidement ! Un peu rapidement à mon goût mais ça va, ça se passe bien. J'ai un technicien, là je vais en avoir un 2e à mi temps, entre guillemets, sur un des projets… C'est même moi qui l'ai embauché ! On a fait passer les entretiens trois mois après que j'ai commencé. Donc voilà.
E : Et ça ressemble à l'encadrement… il y a des choses que vous retrouvez ?
Clémence : Il y a des choses qu'on retrouve, oui ! Par exemple en termes de scoutisme, par exemple quand on est chef, on dit toujours on ne se contredit pas devant les jeunes, et finalement entre cadres c'est la même chose, il ne faut pas se contredire devant les techniciens, pas montrer qu'il y a des tensions qui peuvent exister entre les cadres… Enfin nous en tout cas dans le laboratoire où je travaille, les rumeurs vont vite, entre guillemets, les petits ragots… Donc voilà, il vaut mieux… Si on a des choses à se dire on se les dit calmement, séparément, mais on évite ce genre de choses… Donc oui, il y a plusieurs choses que j'ai apprises dans mes années de scoutisme qui peu-

vent me servir… Pour l'encadrement de mon technicien c'est déjà plus compliqué parce qu'en fait il a dix ans d'expérience quand moi j'en ai… deux… et encore… Donc là c'est plutôt du travail, on est quasiment sur le même pied d'égalité, avec moi qui gère plutôt les timing etc, mais c'est pas la même chose, quand j'apprenais… Quand j'étais aux scouts j'avais neuf ans d'expérience en tant que scout, j'apprenais des choses aux jeunes, je pouvais leur montrer plein de choses, les guider, entre guillemets… Là il a plus d'expérience que moi donc ça marche pas dans ce sens là, donc du coup il a fallu que je m'adapte… Mais ça va, ça se passe bien.
E : Alors vous m'avez dit tout à l'heure que la RH que vous aviez rencontré cherchait à interroger la personne, c'est ça, plutôt que les compétences techniques ?
Clémence : Oui, alors, j'ai rencontré, bah du coup j'ai rencontré cinq personnes, une première personne, ensuite mon futur chef, ensuite la responsable R&D, ensuite la RH et ensuite le vice directeur… Donc j'avais déjà tellement parlé de chimie avant qu'elle savait que j'avais déjà passé ces étapes là, entre guillemets, que si j'avais passé et mon chef et la responsable R&D c'est que je devais avoir les compétences techniques, après il fallait voir les compétences plus personnelles, plus extérieures on va dire… C'est pour ça qu'elle m'a parlé quasiment que de… que de cette partie là…
E : Parce que l'entreprise dans laquelle vous étiez en train de candidater savait déjà qu'elle voulait vous faire manager ?
Clémence : Bah de toute façon quand on postule à un poste de cadre, oui, il y aura toujours, ils savaient pas forcément que ça allait arriver si vite, mais ils savaient que oui, dans l'objectif, là mon chef il me dit dans trois ans tu reprends ma place ! Je sais pas… On verra. Mais oui, tous les cadres sont amenés à manager, en tout cas dans mon domaine. Et je parle souvent du scoutisme aussi, parce que n'empêche que c'est une grande famille, et avec un peu de chance on peut toujours tomber sur des anciens scouts… et moi j'ai un préjugé, si je tombe sur un scout, je pars avec de bons a priori ! Des a priori favorables. C'est très bête mais c'est vraiment une grande famille donc du coup ça aide. Y'a des valeurs, vraiment, dans le scoutisme qui font qu'on peut se retrouver et savoir si ça nous correspond, si on correspond au poste… C'est comme ça que j'ai été embauchée initialement, c'est que… J'avais même pas postulé à l'offre, j'ai une amie, le père d'une amie qui travaille dans cette société, qui a fait passer mon CV a une personne, qui m'a proposé un entretien… Cette personne elle m'a dit moi j'ai pas de poste pour vous, mais au cas où je vous tiens au courant, et finalement il m'a renvoyée vers une personne qui cherchait quelqu'un, mon actuel chef… Et finalement j'ai passé l'entretien l'offre était à peine publiée, ça faisait à peine un jour qu'elle était publiée… Je pense que ça m'a bien aidée pour sortir du lot entre guillemets, le fait d'avoir été aidée, coup de pouce… Donc c'est quand même grâce au scoutisme que j'ai trouvé ce poste au départ. Bon après il a fallu que je convainque, quand même ! Mais je pense pas que mon CV serait sorti du lot initialement si euh… j'avais pas eu ce coup de pouce… J'ai une amie qui a travaillé… là je travaille actuellement dans les ciments, j'ai une amie qui a fait quasiment le même parcours, elle avait postulé à ce poste là elle n'a même pas été vue en entretien…
E : Le même parcours technique…
Clémence : Oui, les mêmes années d'études, bon après les stages un petit peu différent, mais justement elle avait plus d'expérience dans le domaine des ciments que moi, et finalement il ne l'a même pas rencontrée.
E : Et ça vous pensez que c'est dû au petit coup de pouce réseau…
Clémence : Oui, complètement !
E : Et quand vous avez rédigé votre CV est-ce que vous avez eu des conseils sur la manière de le faire ?
Clémence : Des conseils plus sur la forme que sur le fond, et après ma soeur m'a aidée un peu… Par contre au niveau des centres d'intérêt c'est moi qui les ai mis toute seule mais c'est parce que vraiment je sentais que c'était euh… d'un ce qui me tenait le plus à coeur et ce dont je pouvais le mieux parler, et deux ce qui pouvait être le plus utile à mettre en avant. Après le reste du CV est quand même à peu près standard… Sauf la déco en haut, mais c'est tout… Et après, nan, on a eu quelques cours… en amphithéâtre, ou ils disaient, enfin, comment on doit structurer un CV mais pas plus.
E : Et vous n'avez pas parlé de centres d'intérêts, de truc comme ça…

Clémence : Pas dans mon école en tout cas.
E : Ailleurs ?
Clémence : Non, franchement, j'ai fait un entretien avec l'Apec quand je suis sortie de l'école, il m'a dit bah votre CV est bien et puis on s'est arrêté là. Donc je sais pas si…
E : Donc de vous même, vous vous êtes dit il faut…
Clémence : Il faut !
E : Détailler ces activités là.
Clémence : Ouais. Mais ça me paraissait vraiment une chose… il y a le… Dans le scoutisme ou dans mon association caritative il y a l'idée du bénévolat, donc de l'entraide, donc ça fait un peu penser au travail d'équipe, ensuite il y a la responsabilité, donc c'est quand même un peu le but d'un manager, enfin d'un cadre, entre guillemets, ensuite il y a… il y a le management d'une équipe, donc là tout de suite ça parle… En fait je peux mettre tout de suite en parallèle beaucoup de choses que j'ai fait soit dans mon association soit dans le scoutisme, donc c'est...
E : Le mettre en parallèle avec ce que vous faites au quotidien ?
Clémence : Voilà. Si, si j'ai pas de cas concret sur comment je pourrais résoudre une situation, dans mon premier entretien on me demandait face à cette situation comment vous feriez, en fait on a six grands thèmes, six qualités qu'il faut avoir chez nous chez… X, et en fait ils me demandaient dans quel cas avez-vous montré telle qualité etc, et moi des fois je lui mettais quand j'avais rencontré dans le cadre du travail, des fois c'était si je travaillais, j'aurais fait comme ça, je l'ai rencontré dans le scoutisme, c'est comme ça que j'avais fait, et puis voilà.
E : Donc de vous même vous avez mis ce sujet des centres d'intérêt sur le tapis pendant l'entretien ?
Clémence : Et puis lui-même m'a dit comme vous êtes jeune, vous n'avez pas beaucoup d'expérience, si vous avez des expériences, enfin, quelque chose significatif qui peut apporter, n'hésitez pas. Après je suis pas très sportive donc j'ai pas pu mettre de sport. Ca peut toujours être intéressant, mais là non.
E : Le sport c'est intéressant ?
Clémence : Ca dépend, si on en a fait en compétition, et on en a fait très longtemps, ça montre quelqu'un qui est passionné par ce qu'il fait, etc.
E : Et la lecture c'est pour l'anglais ?
Clémence : C'est ça, ça sert à montrer mon niveau d'anglais, c'est parce que… moi j'adore lire, je lis très très régulièrement… On m'en a beaucoup moins parlé, il y a moins de choses à mettre en valeur dans ce domaine là je pense.
E : Mais les voyages ne seraient pas plus efficaces pour parler des langues étrangères ?
Clémence : Si, mais je n'en ai pas fait beaucoup, pour pouvoir quand même… j'ai pas, depuis, cinq six ans, donc euh… J'avais rien à mettre en valeur en fait, ou alors c'est beaucoup vieux pour que ça m'ait réellement servi… Je me voyais pas mettre voyage à tel et tel endroit alors que j'avais six ans… que mes souvenirs sont quand même pas très frais ! Donc voilà. Ca peut montrer quand on voyage énormément, quand on fait des road trips ou des trucs comme ça, pas mal d'ouverture d'esprit, mais j'ai pas eu cette chance, donc…
E : L'ouverture d'esprit, c'est quelque chose qu'un recruteur peut rechercher ?
Clémence : Oui ! Ah, moi, mon chef il le demande, hein ! Il faut savoir être ouvert d'esprit pour travailler là où on travaille parce qu'on est… en contact avec énormément de… beaucoup de choses en parallèle, il y a des fois des décisions à prendre qui peuvent être un peu surprenantes ou des trucs comme ça, donc il faut avoir l'esprit ouvert. Même des fois au sein de l'équipe, heureusement qu'on est un peu, enfin, heureusement qu'on est plutôt ouverts parce que sinon il pourrait y avoir des tensions ou des choses comme ça, donc.. En tout cas moi dans mon poste actuel il vaut mieux être ouvert d'esprit…
E : Et prêt à tout au quotidien…
Clémence : Prêt à tout, et très adaptable ! Et ça je l'avais vendu aussi avec le scoutisme. Très adaptable… Comparé aux missions qu'on nous annonce initialement, je varie énormément, je fais beaucoup de choses différentes… Moi ça me plaît parce que du coup c'est varié etc mais c'est vrai que c'est pas forcément dans nos compétences initiales ! Mais on s'adapte...
E : C'est plutôt une grosse entreprise ?

Clémence : Oui ! Alors B c'était avant une filiale de T… C'est devenu une filiale d'A. Et en fait on fait des colles, c'est à dire, la marque la plus connue c'est sader, sader qui est lead, et du coup 5000 employés dans le monde, en France on est 150 au niveau de la R&D, et après il y a toutes les fonctions transverses, je pense qu'en France on est 400 ou 500, c'est quand même une grosse entreprise.
E : D'accord, ce qui explique en partie le recrutement bien structuré…
Clémence : Oui, avec beaucoup, beaucoup d'étapes ! Même un… Même dans d'autres cas, j'ai… Là je parle de celui ci parce que j'ai fait cinq entretiens donc à la fin il y a des choses à dire, et puis c'était vraiment la RH qui ne parle que de ça, au contraire des autres, etc… J'ai fait d'autres entretiens où effectivement j'ai essayé de le mettre en valeur, mais ça pouvait moins intéresser j'ai senti mes interlocuteurs. Mais ça dépend de chacun. Certains peuvent avoir des idées un peu préconçues sur les scouts, qui peuvent être positives ou négatives, et donc euh… Mon chef a été très très positif et très réceptif à ce sujet là, la RH aussi, après je sais que j'ai rencontré le sous directeur et qui lui il s'en fichait complètement, donc voilà, il y a des gens plus ou moins réceptifs. Il y a ceux qui ont eu une expérience avec ce domaine, entre guillemets, qui en ont fait ou qui ont des connaissances, des choses comme ça, et puis ceux qui peuvent ne pas connaître, avoir un a priori, donc du coup… C'est positif ou négatif. Moi je le mets parce que je me dis si les gens ils aiment pas ça, c'est bon.
E : C'est plus important de le mettre, malgré le risque ?
Clémence : Oui. Bah je pense qu'il y a moins… Enfin il peut y avoir un risque mais je pense qu'il est moins important que le risque entre guillemets de ne pas le mettre, de ne pas le mettre en avant. Parce qu'il y a plus d'avantages à le mettre en avant que d'inconvénients.
E : Et le genre d'idées préconçues que vous rencontrez ?
Clémence : Ah bah bornés, dans l'esprit très religieux donc très fermé, les choses comme ça. C'est des clichés qu'on entend souvent, donc euh, et après… Mouais c'est surtout borné et très religieux, très axé droit, carré, etc.
E : C'est un défaut, ça ?
Clémence : Ca dépend parce que ça peut manquer d'ouverture d'esprit justement de pas… de pas… Pas s'ouvrir aux autres, etc, c'est quand même… Je sais pas. Pour moi quelqu'un qui est vraiment borné ça veut dire que chaque fois qu'on va proposer quelque chose de nouveau, au niveau de la R&D c'est quand même de l'innovation, si on va faire de l'innovation et que non, chaque fois, il faut rester dans les cases, les cases fixées, ça va être dur, quoi ! Donc euh…
E : Ca dépend vraiment du poste ?
Clémence : Aussi oui ! Sur d'autres postes ça ne poserait pas de problème, mais au niveau innovation… Si la personne n'est pas ouverte d'esprit, si elle n'a pas de créativité entre guillemets, c'est dommage… Elle pourra très bien faire son travail de technicien, mais il y aura pas derrière de volonté de… de faire quelque chose de plus, entre guillemets. Si je me fais comprendre.
E : Et vous avez passé d'autres entretiens en dehors ?
Clémence : Oui j'ai passé… J'ai passé un entretien par Skype, là ça c'est bien passé, ils m'ont dit que j'étais dans les deux derniers candidats et malheureusement j'ai pas été prise, malheureusement ou heureusement parce que je suis très contente là où je suis actuellement… j'ai passé un entretien de… pour Y aussi… Ils m'ont pas retenue, finalement ils m'ont rappelée trois mois plus tard. Donc là c'était par téléphone… J'avais été briefée à l'avance parce que là c'était pour un cabinet de recrutement, donc le cabinet m'avait briefée à l'avance sur ce qu'il fallait faire ou pas, qu'est-ce qu'ils attendaient du poste… Donc là on avait moins parlé de mes activités extraprofessionnelles que de mon poste que j'occupais en tant qu'apprenti, et pendant l'entretien ça s'était plutôt bien passé, en plus l'entretien était en anglais donc ça ça allait, mais j'ai pas été retenue, ils ont jugé que je manquais d'expérience en termes de management d'équipe. Et après ils m'ont rappelée, je pense qu'à mon avis leur candidat a pas dû convenir ou a du décliner donc ils m'ont rappelée, mais j'avais déjà commencé mon poste, donc…
E : Et le cabinet de recrutement ne vous avait rien dit de particulier sur ces activités autres ?
Clémence : Non, pas plus que ça. Ca m'avait pas marquée sur le coup.
E : Je vois que là sur votre CV vous distinguez les associations du reste.
Clémence : Oui, oui, c'était juste pour avoir, baah… des lignes en plus ! Non c'était pour montrer, bah, association, on voit tout de suite que c'est un bénévole, quelqu'un d'engagé, quelqu'un de

volontaire. C'est…. Hm, voilà. Après en plus dans les associations, l'avantage c'est comme je disais, comme j'ai fait de la gestion de projet, la RH a noté que j'avais été… quand j'ai installé la patinoire avec la mairie, j'étais en relation avec les instances, enfin, vraiment quelque chose d'extérieur à l'école. C'est… ça montre aussi qu'on est capable de trouver des nouveaux partenaires, des choses comme ça, et de savoir facilement… avoir de bons contacts avec les personnes à l'extérieur. Comme si… Bah dans l'entreprise après c'est des fournisseurs, c'est… c'est des audits, là, comment on dit, des organismes certificateurs, il ya beaucoup beaucoup d'interlocuteurs différents et avec l'association justement j'ai pu mettre ça ne évidence parce qu'il faut rentrer les statuts de l'association, les faire changer quand tous les ans on change de président, gérer un budget, réaliser des plannings, on faisait des ventes de chocolat et de bonbons donc il fallait entre guillemets assurer les plannings pour être présents à chaque point de vente au bon moment, il fallait… ah y'avait vraiment, tout un… c'était une mini entreprise ! On pourrait le juger comme ça, une mini équipe plutôt qu'entreprise, mais vraiment il y avait déjà des choses qui font penser à ce qu'on pourrait retrouver en entreprise, les plannings, la gestion de budget, la… la différence d'interlocuteur, enfin voilà, il fallait obtenir des autorisations, par exemple quand on a fait le téléthon on avait un stand dans la ville, il fallait obtenir des autorisations de la mairie, des choses comme ça, c'était… voilà quoi.
E : Et c'est une association qui faisait partie de votre école ?
Clémence : Au sein de l'école, oui.
E : J'ai l'impression que ça existe beaucoup, dans les écoles de commerce et d'ingénieur…
Clémence : Ah, il y en a énormément ! Nous par exemple on n'est que 500, il y a environ dix associations. Après… à voir dans quelle association on envisage de… de s'inscrire, de s'inscrire entre guillemets parce qu'en fait y'a même pas de liste ou quoi, les gens viennent quand ils veulent… Après je crois qu'ils ont rajouté cette année une… quelque chose comme obligation sur les 5 ans de participer une fois à une association. Ca peut aussi impliquer les gens… Moi je sais que j'ai toujours en comparaison été pas mal impliquée donc ça m'a paru évident, c'est sympa, ça permet de rencontrer d'autres gens mais euh il y en a qui ne s'impliquent pas beaucoup et qui finalement ne connaissent pas la vie, euh… enfin… moi je trouve que ça permet de déjà mettre un pied dans le monde professionnel, la réalité, les timings, les choses comme ça, c'est quand même, et se sentir impliqué comme ça au sein d'une équipe, dans un projet, c'est quand même intéressant. nous par exemple il y avait une équipe, il y a une association de sport, une association un peu plus… enfin sport mais il y avait, sport adrénaline entre guillemets ils organisaient du parachute, des choses comme ça, une association de danse, une association de photo, une association… euh, d'élève, alors ça c'est l'association des élèves donc pour le coup c'est ce qui régit un peu toute la vie étudiante, les soirées, le journal de l'école, des choses comme ça… j'ai failli en faire partie, mais c'est un peu compliqué ! Chez nous c'est un concours, entre guillemets, c'est une campagne, c'est une des deux équipes qui se fait élire et nous on avait pas été élus, donc comme on n'avait pas été élus je pensais que ça valait pas le coup que je le mette, sachant qu'après, comme j'avais fait une autre association… Y'a beaucoup d'associations dans les écoles, surtout à partir du moment où c'est comme ça une école avec une prépa intégrée, on passe cinq ans dans la même école, ça veut dire qu'il y en a qui s'engagent… il y a une association de musique qui a été montée aussi, et puis ça permet de rencontrer les autres année,s parce qu'en fonction… enfin c'est pas toujours évident de rencontrer les personnes, on est un campus assez étalé, du coup on ne pouvait pas voir tout le monde, là ça permet de mixer un peu les années, de rencontrer, de partager avec les autres… parce que là cette association c'était tout autant du caritatif qu'une belle bande de potes qui mangeait la galette le midi ! C'est aussi passer du bon temps tout simplement, parce qu'à la fin c'est quand même euh… on devient un peu famille, donc euh…
E : Pourquoi vous avez rejoint cette association ? Vous pensiez déjà à toutes ces compétences qu'il pouvait y avoir ?
Clémence : Pas du tout, l'association je l'ai rejointe parce qu'il fallait donner un coup de main, ils manquaient de personnes, on était quatre, mais ils ne voulaient pas que l'association meure donc il fallait remplir les statuts de l'association, il y a a minima quatre personnes qui devaient être présentes, donc j'ai rejoins et puis finalement bah j'ai trouvé ça intéressant, on a proposé de nouvelles idées pour l'organisation d'événements, des trucs comme ça, et puis finalement on a réussi à recru-

ter plus de monde, quand je suis arrivée on était quatre et quand je suis repartie j'étais présidente et on était 25, du coup on a bien réussi à remonter l'association, c'est sympa, et là je sais qu'en ce moment elle marche toujours bien, j'ai encore des nouvelles, donc du coup…
E : Est-ce qu'il y a des activités que vous pratiquez qui ne sont pas là dessus ?
Clémence : Bah y'avait du sport mais vraiment comme je vous dis de manière très occasionnelle, du coup j'ai même pas osé le mettre. Donc je faisais du badminton mais j'en ai fait il y a un peu longtemps, il y avait la banque alimentaire mais là du coup j'ai trouvé que niveau caritatif il y avait déjà assez… Qu'est-ce qu'il peut y avoir d'autre… Non, pas tant que ça en fait, finalement...
E : Ce qui est occasionnel ça n'a pas sa place sur un CV, c'est ça ?
Clémence : Sauf si c'est vraiment très parlant, entre guillemets, non ça… Enfin sauf si par exemple on est allé faire euh chais pas reconstruire un orphelinat à un moment donné, là ça vaut le coup, moi j'ai reconstruit un château mais bon ça fait partie, de, j'ai déjà assez ! Non, ce qui est occasionnel mais vraiment euh sans que ça soit très représentatif, pour moi ça a pas sa place.
E : Qu'est-ce que vous entendez par représentatif ?
Clémence : Euh, bah si c'est avoir fait trois fois du volley ball, ça vaut pas le coup ! S'il y a quelque chose de très marquant comme euh reconstruire quelque chose, ou vraiment un événement ou quand on va faire… j'ai des amis qui ont fait ça, ils sont partis en Afrique aider, bon, c'était une fois mais c'est quand même assez marquant personnellement... bon, voilà. Pas très représentatif c'est quand…. quand on ne s'implique pas beaucoup dedans, finalement !
E : C'est pour parler de soi, finalement ?
Clémence : Ouais ! C'est pour se mettre en valeur et si c'est quelque chose finalement qui montre qu'on est entre guillemets inconstant ou qu'on a fait ça un petit peu, allez hop ! Moi je trouve pas ça intéressant, après c'est mon point de vue ! Après j'ai travaillé, j'ai travaillé à la boucherie pendant deux ans le dimanche matin… j'ai pas trouvé que ce soit… enfin ce n'était ni un centre d'intérêt ni vraiment une expérience professionnelle judicieuse ! C'aurait pu montrer que j'étais quelqu'un de volontaire dans le sens où travailler le dimanche matin ça montrait un petit peu de motivation, mais sans plus, du coup… Mon CV étant donné que je suis jeune diplômée je me suis dit que ça ne servait à rien d'en mettre trop non plus parce qu'un CV très étoffé alors qu'on n'a rien fait, je ne trouve pas ça très… Ca c'est mon point de vue, hein, mais j'ai vu des amis qui faisaient deux pages pour un CV alors qu'on venait de sortir d'école, est-ce que c'est très judicieux, est-ce qu'on a tant de choses à dire que ça, non, donc autant mettre ce qui nous semble le plus pertinent et le plus avantageux.
E : Le plus avantageux par rapport au poste recherché ?
Clémence : Ouais. J'ai pas changé mon CV en fonction de mon poste, de toute façon moi c'était… Les qualités qui peuvent ressortir de mes centres d'intérêt, pour un poste d'ingénieur chimiste c'est un peu toutes les mêmes à mettre en valeur… Dans la lettre de motivation je pouvais effectivement changer quelque chose en fonction… Si je postulais à du développement ou de la qualité par exemple, mais nan, au niveau du CV j'ai pas changé.
E : Et dans la lettre de motivation, vous parlez de ces centres d'intérêt ?
Clémence : Oui !! Bah justement si ça dit on cherche quelqu'un de motivé, quelqu'un de responsable, quelqu'un avec l'esprit d'équipe, ben, je, je dis, y'a une petite phrase bateau mais c'était grâce à mes années de scoutisme je pourrai répondre à vos exigences de, et voilà, et je reprenais l'intitulé de la lettre, enfin, du poste qu'ils demandaient.
E : Est-ce qu'à votre avis il y a des activités qu'il ne faut pas mettre sur un CV ?
Clémence : Ben, hmmm, non, ou alors des activités qui sont en général pas très recommandé, non, mais après, ça dépend comment on en parle, ça dépend de plein de choses, si la personne est passionnée… Je me souviens que dans votre questionnaire y'avait du hard rock, si la personne elle est passionnée par ce qu'elle fait, si elle a un look un peu, la pour le coup, mais ça se voit en entretien, et ça dépend du poste, si finalement il est pas en contact avec des personnes de l'extérieur, tout ça, on s'en fiche… Après c'est s'il va être en relation avec les personnes extérieures, mais nous on a un chevelu barbu au sein de notre laboratoire, c'est pas pour autant qu'il est pas compétent dans son travail, faut pas s'arrêter à ça ! Après voilà je pense que ça permet aussi d'avoir des personnes différentes. Si on a tous le même profil, tous les mêmes centres d'intérêt, des choses comme ça, y'a moins de diversité dans les personnes… Moi j'aime bien, nous on est vraiment une équipe très

diversifiée et ça permet de, d'apprendre, de découvrir des choses, enfin, vraiment, euh… Vous pensiez à des activités en particulier qu'il fallait pas ?
E : Je me disais que justement sur le scoutisme il y a la question de la religion…
Clémence : Ben, hmmm… Moi comme je vous disais moi à mon avis y'a plus d'avantage que d'inconvénient, même si ça peut bloquer certaines personnes, je connais des personnes complètement réfractaires, et tant pis ! Déjà ça veut dire que je n'arriverais pas à travailler avec eux… Enfin, si, quand même, mais j'apprécierais moins de travailler avec eux qu'avec d'autres personnes donc ça vaut pas le coup dans ces cas là… Oui, mais, dans le sens enfant de chœur ou des trucs comme ça, est-ce qu'il faut le mettre sur un CV ? Ca c'est plus… effectivement ! (rires) Moi j'ai été élevée dans une religion catholique donc ça me, ça me choque pas, et ça me laisse pas d'a priori parce que j'ai des gens dans mon entourage qui en ont fait donc je connais et je sais que les personnes ne sont pas forcément comme ce qui peut ressortir de l'image qu'on a d'un enfant de chœur entre guillemets, mais c'est vrai que oui, les gens peuvent avoir des a priori et puis… Après c'est à chacun entre guillemets d'assumer ou non ! Si ça fait partie de la personnalité de la personne entre guillemets, y'en a qui ont fait ça par choix pendant dix ans, ils vont l'assumer parce que c'était un choix, c'était quand ils étaient enfants de toute façon… Les activités qu'on choisit font partie de la personnalité de la personne, donc nos centres d'intérêt c'est un petit peu qui on est, il faut pouvoir se montrer, ce serait dommage que la personne qu'on rencontre en entretien ça ne soit pas la même qu'après au quotidien ! Donc autant être honnête. Après c'est mon point de vue mais je préfère savoir à l'avance à quoi m'attendre plutôt que de découvrir après que bah tiens, c'est une fana de chat, à seize heures elle doit partir nourrir les chats… autant le savoir !
E : C'est important pour vous d'être vous même au quotidien dans votre travail ?
Clémence : Oui. Oui oui oui. Parce qu'on y passe énormément… moi j'y passe énormément de temps, là, donc si on ne peut pas être soi même dans son travail… c'est quand même.. dommage. Parce-que voilà, on passe à peu près dix heures au boulot, dix onze heures, si pendant dix heures ou onze heures il faut cacher les choses, c'est dommage. Après bon, y'a des défauts, ceux là il faut les cacher, mais si c'est une qualité, faut pas le cacher !
E : Et pour en revenir à des choses qui pourraient être un peu connotées, des choses comme la politique ?
Clémence : Ca dépend de l'engagement politique de la personne en face ! (rires). Et puis après… moi je suis… je suis plutôt… j'ai mon propre engagement politique mais après ça me dérangerait pas d'avoir quelqu'un d'un parti adverse entre guillemets qui soit très très engagé… ça dépend, après, si ça ressort sur le travail ou pas, en fait, c'est surtout ça, est-ce que ça va avoir un impact sur le travail ou non… S'il n'y a pas d'impact il n'y a pas de problème.
E : Vous avez participé au recrutement du technicien ?
Clémence : Oui.
E : Et vous avez regardé ses activités ?
Clémence : Alors, il avait fait dix ans de judo ! Ouais. Au moins dix.. au moins dix parce qu'il a un diplôme, donc, oui, plus de dix ans. et oui, il avait été trésorier de l'activité, donc là justement… Bon y'avait pas photo par rapport aux autres candidats, donc c'est pas ça qui a fait pencher en sa faveur, mais là on s'est dit il est engagé, terre à terre… rester aussi longtemps dans… enfin, au même endroit entre guillemets, ça crée de l'émulation, ça montre qu'il s'entend bien avec les gens, qu'il peut s'intégrer au sein d'une équipe… C'était pas… En plus soyons honnête, c'est un travail où on porte des sacs de 25 kilos… Donc on s'est dit ah ! du judo ! Il va être costaud, il va pouvoir… Mais là c'est vraiment pour le coup très subjectif, et très par rapport à… Mais donc oui, il avait été engagé dans son association de judo pendant dix ans, c'était positif, c'est pas ça qui a fait, mais c'était un point positif.
E : C'était un indice du fait qu'on pouvait lui faire confiance ?
Clémence : Qu'on pouvait ouais lui faire confiance et puis on savait qu'il allait bien s'intégrer au sein de l'équipe. C'était notre point de vue !
E : Oui mais c'est ça qui m'intéresse (rires). Vous avez l'air vraiment convaincue de l'intérêt de cette rubrique.
Clémence : Ah bah oui, moi je l'ai survendue pendant mes entretiens, je n'avais rien d'autre à vendre, quand on sort d'école… J'avais quand même deux ans d'apprentissage, donc j'avais fait

des choses, mais soyons honnête, on sort de l'école, on n'a aucune expérience réellement professionnelle, on a fait allez au plus tout entier deux ans de stage… quand on regarde les postes, ils demandent tous au minimum trois ans d'expérience ! Alors à chaque fois on dit jeune diplômé, trois ans d'expérience ? Ca ne marche pas ! Moi je pense que le poste auquel j'ai postulé il demandait trois ans d'expérience initialement… Alors moi j'ai survendu ça, moi je me suis rajouté des années d'expériences, j'ai jamais menti ou quoi que ce soit mais je me suis rajouté de l'expérience avec le scoutisme, avec ces choses là. J'ai passé des diplômes qui justifiaient en plus les compétences, que euh, que je vends, entre guillemets, donc du coup… c'était important, ouais. Est-ce que… si j'avais pas parlé du scoutisme, quelqu'un avec exactement le même profil que moi mais pas de scoutisme aurait pas été pris… peut être qu'il aurait été pris aussi mais il avait peut être moins d'expérience par exemple de la gestion de crise, des trucs comme ça, que moi j'avais peut être déjà pu rencontrer dans mes années passées…
E : On ne sait pas bien, finalement, ce qui fait pencher la balance dans un recrutement…
Clémence : Non, pas du tout ! (rires). Pour la RH moi je sais qu'elle avait été très convaincue par, quand on en parle quand même pendant une heure une heure et demie, c'est qu'elle était quand même très intéressée, et puis je sais qu'elle me posait des cas, aaah, et alors, dans ce cas là , qu'est-ce que vous avez fait, elle me mettait dans le contexte du scoutisme, vous avez un enfant qui se blesse, qu'est-ce que vous faites, etc… et je répondais avec mes connaissances. Moi je suis convaincue… Après je pense que mes centres d'intérêt, ceux que moi j'ai mis en valeur ici sont utiles et montrent des qualités qui sont utiles pour le cadre. Faire de la guitare c'est une activité intéressante mais est-ce… est-ce que ça met en valeur quelque chose, une qualité, une compétence, moins, je pense. Faire de la guitare, de l'équitation, des trucs comme ça… Ça me parle moins ! Mais après c'est… j'ai quinze ans de tout ça, donc du coup forcément !
E : Mais dans ce cas là, pourquoi pas directement dans l'expérience professionnelle ?
Clémence : Hmmm… nan. Pour le coup, ça… enfin pour moi professionnel, c'est vraiment professionnel. Vraiment au sein d'une société, qu'est-ce qu'on, sur quel projet avons nous travaillé, et pour le coup là c'est mes compétences en termes de chimie, en termes d'ingénieur.
E : C'est plus le technique ?
Clémence : Oui, c'est comme ça que je le dirais. Y'a ma formation qui montre les connaissances que j'ai acquises, les expériences professionnelles qui montrent le technique que j'ai pu développer, après y'a les différentes actions que j'ai pu mener, et puis après… Là y'a… les compétences techniques de base, entre guillemets, c'est pour ça que… et après la personne, les qualités de la personne. On peut estimer…
E : Parce que je vois que l'expérience à la boucherie est quand même dans expérience professionnelle…
Clémence : Ah bah je l'ai mis ? Je m'en souviens plus.
E : Elle est là.
Clémence : Ah sisi, bah voilà. Donc pareil, le volontariat, la motivation du dimanche matin, mais bon, ça maintenant quand je referai mon CV si je devais partir de mon entreprise ça sera quelque chose, là les deux dernières lignes que j'enlèverai, voir même celle-ci, j'ai assez d'expérience là au sein de mon entreprise avec des activités différentes pour pouvoir mettre en valeur d'autres choses. Après cette partie là ça dépendra si… Là c'était sur l'électrolyse des choses comme ça, ça dépendra si je postule à un poste, ce genre de techniques, mais sinon je l'enlèverai aussi.
E : Il y a des choses qui appartiennent à un CV de jeune diplômé ?
Clémence : C'est ça. Il faut le remplir le CV de jeune diplômé, mais après… Là par exemple la formation j'ai plein de ligne, mais après je mettrai juste 2008-2013 diplôme d'ingénieur, je ne mettrai plus mon bac, c'est pas la peine, oui je pense que de toute façon un CV il évolue et quand on est jeune ingénieur on n'a que les stages, que l'expérience qu'on peut avoir avec nos centres d'intérêt, et puis après… Plus on monte et moins les centres d'intérêt à mon avis, enfin sauf si on les continue mais là en plus je les continue plus forcément, plus on monte et moins c'est des choses importantes, comme le TOEIC, euh, je suis pas sûre que après on pourra le ressortir… On considère qu'un ingénieur normalement il est censé parler anglais et c'est tout, si on a été en poste d'ingénieur pendant un certain temps, c'est pas grave si c'est pas mis.
E : Vous ne faites plus rien de tout ça ?

Clémence : Plus beaucoup ! J'aimerais bien, mais… La lecture, évidemment, donc ça je le laisserai. Après le scoutisme je le laisserai aussi parce que bah, quinze ans de ma vie ça a quand même marqué ma personnalité, j'aurais moins besoin de cette expérience parce que j'aurais eu ces expériences là au sein de mon environnement professionnel mais je le laisserai parce que… pour moi ça… enfin en tout cas moi quand je rencontre un scout je sais un petit peu sa personnalité entre guillemets, je sais qu'il y a plein de choses sur lesquelles on va pouvoir parler, je sais qu'il va être engagé, il va être comme ça, comme ça comme ça… On sait jamais, si je tombe sur un scout ou quelqu'un qui a rencontré des scouts, je le laisse, ça va pouvoir, on sait jamais.
E : Ma petite question de fin d'entretien, c'est est-ce que ça vous a surprise de savoir que quelqu'un travaillait sur ce sujet ?
Clémence : Nnnon… En tout cas pas pour les jeunes diplômés. Parce que les jeunes diplômés on sait jamais comment mettre en valeur, savoir ce qu'il faut dire ou bien mettre en avant, donc moi non, ça m'étonne pas, de toute façon en plus y'a des sujets pour tout, honnêtement (rires). Mais non parce que moi consciemment je savais très bien que ça ça allait être important, après il y a d'autres personnes qui ne savent pas forcément qu'ils ont des activités qui vont être importantes à mettre en valeur sur leur cv, donc le… le mettre en évidence par a+b, je ne sais pas ce qui va ressortir de votre étude à la fin, c'est intéressant pour les jeunes sortant de l'école.
E : Vous vous le saviez, c'était votre intuition en fait ?
Clémence : C'était mon intuition et puis j'ai un frère et une soeur qui sont passés avant moi, qui ont recherché aussi du travail, moi je suis tout en bas de l'échelle donc j'ai eu le temps de voir les gens passer euh, voilà, et euh… du coup ils ont refait les cv, mais euh… moi de toute façon ça fait partie intégrante de ma vie donc ça me paraissait normal de le mettre, et c'est au fur à mesure des entretiens que j'ai pu avoir que je me suis rendue compte qu'il y avait des choses à mettre en valeur. J'ai fait des premiers entretiens qui étaient moins… Qui ne se sont pas avéré concluants, et en fait au fur à mesure je me suis rendue compte que… je l'ai de plus en plus vendu parce que vraiment ça marchait bien, il y avait pas mal de choses qui ressortaient… Dans les premiers entretiens j'en parlais un petit peu et sur les entretiens suivants c'est moi qui l'ai amené carrément, je l'ai amené, quand on me posait des questions où j'avais le choix de l'amener, j'amenais le sujet… en plus je suis intéressée dessus… je suis désolée, je parle beaucoup !
E : C'est parfait ! (rires)
Clémence : Donc je suis intarissable là dessus, j'ai plein d'expérience, j'ai des choses à dire. Donc euh… Au début moi je savais que ça allait me servir et j'osais pas le mettre en avant dans les entretiens et quand j'ai vu les retours positifs que ça pouvait apporter, de plus en plus j'en ai parlé volontairement.
E : J'ai fait le tour de mes questions, si vous avez quelque chose à rajouter…
Clémence : J'ai déjà beaucoup parlé, c'est un de mes défauts !
E : Mais c'est très intéressant, et puis le scoutisme, c'est…
Clémence : Vous ne l'aviez pas encore ?
E : Si, sisi, et justement, j'en ai énormément !
Clémence : Ouais, qui…
E : En fait j'ai fait avant une étude exploratoire en allant parler aux consultants de l'apec, et aux responsables insertion en école et université… et je ne sais pas, sur dix entretiens, j'ai du parler de scoutisme huit fois !
Clémence : Oui, on est une mafia ! Non mais, c'est con, hein, mais c'est un réseau, c'est un énorme réseau, et du coup au niveau opportunités professionnelle, c'est énorme pour nous ! C'est pour ça que je le laisse sur mon CV, je sais que ça peut tiquer… Moi je vois scout plus tard, là cet été je vais avoir en plus un stagiaire à manager, je vois scout, euh, s'ils ont exactement la même chose je prend le scout, soyons honnête ! Ca fait partie…
E : Il y a une proximité ?
Clémence : Oui une proximité, je sais qu'avec cette personne là je vais bien m'entendre ! Parce qu emoi par exemple j'étais dans une ville, après quand j'ai passé mon bafa j'étais avec, on passe le bafa en fait on se retrouve les chefs de partout, de vraiment partout en france, donc je me suis fait des amis pendant ces bafa là, c'est une semaine sous la tente avec des chefs, et puis après j'ai un ami il m'a dit vient m'aider, on va faire un camp à vendôme, je suis allée à vendôme faire un camp

avec des jeunes que je ne connaissais pas, des choses comme ça… Très vite on s'intègre à l'environnement, dès qu'il y a des scouts, on en trouve partout ! Par exemple sur facebook il y a un réseau d'entraide scoute… dès que quelqu'un a besoin d'un logement quelque part, j'ai besoin qu'on m'héberge un jour, il est sur d'avoir une réponse, c'est vraiment ! C'est vraiment des choses comme ça, c'est vraiment de l'entraide ! Et ça m'étonne pas que beaucoup de scouts vous aient répondu ! C'est vraiment l'esprit.

Retranscription de l'entretien avec Madame K

Enquêteur : Est-ce que vous pourriez commencer par me dire si vous vous regardez les activités extraprofessionnelles sur les CV ?
Mme K. : Oui, systématiquement je regarde. Ca dépend quand même beaucoup du contexte de l'entretien, du poste, de l'entreprise pour laquelle on recrute, mais je regarde systématiquement la cohérence, ce qui est mis parce qu'il y a des fois c'est assez abracadabrantesque, donc c'est assez intéressant de poser une question, et je vais souvent voir si… Quand on me met passion pour la lecture, s'il y a des livres lus… Enfin je vérifie systématiquement, ça fait partie des données qui me permettent d'avoir une idée, bah de comment ça a été rempli, comment la rubrique a été remplie parce qu'il y a des rubriques faites… On se rend compte qu'il y a pas mal de gens, pas seulement des jeunes diplômés mais pas mal de salariés qui mettent n'importe quoi, enfin, des choses pour mettre quelque chose parce qu'on leur a dit qu'il y avait une rubrique divers. Et pourtant ça sert à quelque chose la rubrique activités extraprofessionnelles ! Sur les jeunes diplômés ça permet quand même d'avoir une idée de certaines compétences quand ils sont dans des clubs de sport, qu'ils managent des équipes, en dehors du contexte scolaire ou professionnel, ça donne des compétences supplémentaires aussi, une façon de s'impliquer dans la vie associative pour certain, que je trouve très instructif donc je vais systématiquement regarder les petites phrases en bas des CV.
E : Il y en a qui mettent quelque chose parce qu'ils pensent que c'est obligatoire ?
Mme K. : Oui ! On leur a dit qu'il fallait mettre une rubrique divers, ah bah c'est la dame qui m'a accompagné dans mon cv qui m'a dit qu'il fallait que je mette ça, donc ils mettent. Pas parce qu'ils ont réfléchi deux secondes à ce que ça signifiait, ou à l'intérêt d'un CV, ils se posent pas la question ! On leur a juste dit qu'il y avait cette rubrique-là dans un CV donc ils mettent quelque chose pour mettre quelque chose. Pas tous, hein ! Encore une fois c'est pas tout le monde mais c'est une rubrique qui est souvent négligée quand même. Alors pas dans tous les secteurs d'activité, quand vous recrutez des gens qui ont fait de la com par exemple c'est des rubriques qui sont extrêmement bien remplies, c'est très significatif et il y a des exemples précis des réalisations en dehors du contexte scolaire, mais il y a des branches, en assurance, ils s'en fichent, en finance, ils s'en fichent… Ca dépend des secteurs d'activité.
E : Vous recrutez dans tous ces secteurs-là ?
Mme K. : Moi je recrute dans plein de secteurs différents. Je suis très spécialisée en banque assurance, mais j'ai déjà recruté dans plein de secteurs d'activité, tout ce qui est BTP par exemple c'est des choses, ils y pensent même pas à cette rubrique-là.
E : Et ça a la même importance dans tous les secteurs ?
Mme K. : Bah ça donne une compétence, ça donne une idée de ce qu'est la personne dans sa globalité, c'est pas une... Un candidat c'est pas uniquement un diplôme et un cursus scolaire, c'est tout un… Une capacité à s'adapter, à s'intégrer dans une équipe, prendre des initiatives, on leur demande autre chose que d'avoir des diplômes, aujourd'hui, donc il faut bien qu'ils mettent en avant autre chose que les diplômes. Le diplôme c'est la première ligne, indispensable et nécessaire, et une fois que ce premier critère est rempli on va aller chercher beaucoup d'autres choses, surtout que le jeune diplômé c'est un potentiel, c'est pas quelqu'un d'aguerri, donc il faut trouver la différenciation entre un bac+5 et un bac+5. Et comme ils sont tous avec des bacs+5, y'a un moment donné ou ben il faut faire la différence sur autre chose. Et la personnalité c'est aussi comment on décline en entretien ce qu'on fait en dehors de sa vie professionnelle. Ils sont les premiers à dire en entretien qu'ils ne veulent pas sacrifier la vie personnelle à la vie professionnelle, donc il faut aussi être capable de dire qui on est en dehors du bureau, et ça fait partie de… Alors même si y'a pas de rubrique on peut aller poser la question ce n'est pas parce que quelqu'un ne met pas en bas de CV les activités extraprofessionnelles qu'on ne va pas poser la question, sans être discriminant, je ne parle pas de demander des choses qu'on n'a pas le droit de demander, mais est-ce que vous avez des activités en dehors de votre métier, c'est… ça fait partie de… La capacité à l'humain de prendre du recul aussi peut être donc aujourd'hui quand on embauche des managers, quand on embauche des

gens qui vont avoir des responsabilités et… On est tous en relation interpersonnelle dans l'entreprise, les activités extraprofessionnelles ça donne aussi une idée de comment la personne se comporte euh avec les autres.
E : Vous avez employé un terme intéressant, c'est celui de compétence, il y a des compétences dans ces activités ?
Mme K. : Bien sûr ! Bah quand vous avez un sportif de haut niveau qui une fois qu'il a fait sa carrière de sportif de haut niveau a eu des activités associatives et postule pour euh, je sais pas, un poste de manager dans une entreprise… Le fait qu'il ait vu, ou qu'il soit toujours sportif avec des jeunes et qu'il transmette sa passion de faire du sport et sa philosophie du sport aux jeunes dans le cadre d'une association c'est quand même très différent de quelqu'un qui postule pour un poste de manager, qui n'a jamais été manager et qui n'a jamais eu d'activité interpersonnel en dehors de son sport… Enfin vous voyez quand vous êtes dans un sport individuel… Souvent il y a des sportifs de haut niveau qui se reconvertissent pour faire du management, c'est un des postes qu'ils briguent assez souvent, quand ils n'ont jamais eu d'activité où ils étaient en lien avec les autres et où ils ont pu manager ou coacher, parce qu'ils coachent, des jeunes souvent, c'est quand même pas rien, c'est une vraie compétence le fait de coacher un club sportif de jeunes adultes ou d'ados ou d'enfants ça apporte une capacité d'écoute, une capacité à amener le groupe vers un résultat et ça en management c'est ce qu'on demande à quelqu'un. Donc c'est important, quand même, enfin je trouve.
E : Vous me parliez d'activités dans le cadre d'une association, ça change quelque chose ?
Mme K. : Non, c'est… aujourd'hui les associations elles fonctionnent comme des entreprises. Pour certaines, pas toutes évidemment, y'a encore beaucoup d'associations qui sont pas du tout professionnalisées mais les associations qui commencent à être structurés et surtout les jeunes qui créent des associations ils sont très professionnels, et c'est une structure juridique comme une autre, et c'est souvent utilisé comme une structure juridique et pas du tout… Enfin pas du tout c'est un peu exagéré mais... ça veut souvent essayer de mettre du sens dans un travail très professionnel, le fait d'ouvrir une association. Et j'ai l'impression que ça a beaucoup changé, ça, il y a beaucoup de jeunes diplômés qui s'ouvrent à l'associatif, ce qui me parait... C'est pas vraiment le cas dans ma génération par exemple où on n'allait pas vers l'association quand on sortait de ses études, on voulait être dans des grosses entreprises et surtout le CAC 40 souvent, aujourd'hui on n'a pas l'impression qu'ils ont envie de ça, quand on les écoute ils ont surtout envie de structure familiale avec un vrai, une vraie approche personnel et un sens, mettre du sens dans ce qu'ils font. Enfin c'est ce qu'il en ressort de ce qu'on peut entendre, après il y a des exceptions et c'est mon point de vue qui n'est pas général, c'est juste le mien…
E : Mais c'est le vôtre que je suis venue récolter !
Mme K. : Oui mais je peux pas dire que c'est de la généralité, c'est ce que j'en conclus des jeunes que je peux recruter, des jeunes diplômés que je peux recruter, et en même temps c'est moi qui choisit les CV donc ça ne peut pas être complètement objectif dans tous les cas ! C'est pas possible où alors je serais archi géniale mais je ne crois pas…
E : L'objectivité…
Mme K. : C'est ce qu'il y a de plus compliqué dans un recrutement, d'être objectif ! Parce qu'il y a toujours quelque chose qui nous ramène à soi et qui donne envie d'aller plus vers quelqu'un… Pour des raisons pas objectives du tout ! Donc il faut se forcer à rester sur des données précises, un questionnement qui est quand même un questionnement établi et plutôt construit, et en rapport à un poste, à une entreprise et à ce que recherche l'équipe pour laquelle on recrute. C'est… c'est ça qui est important, c'est pas tellement... Au bout du bout c'est pas le diplôme qui va faire la différence, c'est la capacité de la personne recrutée à être dans une équipe et à apprendre avec les autres ! Je crois que c'est surtout ça qui fait un bon recrutement.
E : Donc on peut prendre quelqu'un qui n'a pas forcément d'expérience ?
Mme K. : Non bah non parce qu'on a tous commencé sans avoir tellement d'expérience donc si on recrute que des gens qui en ont on ne va pas aller bien loin. Et puis c'est bien de mettre de la polyvalence et de la diversité dans les équipes. C'est... je trouve ça terrifiant d'avoir des équipes que de vieux, que de jeunes, que des aguerris, que de femmes, que d'hommes… que des diplômés à bac+5 en RH dans un service RH, s'il y a des managers qui ont évolué c'est bien aussi d'avoir des gens autodidactes, c'est bien d'avoir des équipes qui sont créatives parce qu'il y a des points de vue

différents, si on veut essayer de… On est obligés de remettre en cause tous les jours ce qu'on fait, parce que… ça va vite, les évolutions sont énormes, à une rapidité qu'on a jamais vue et si on n'a pas des jeunes avec des, des gens qui sont plus séniors, qui ont un vécu riche avec des entreprises plus diversifiées et qui amènent cette richesse-là à des jeunes diplômés qui n'ont peur de rien, qui sont hyper créatifs parce qu'ils n'ont pas de barrière, qui utilisent parfaitement les outils d'aujourd'hui et qui sont interactifs par les réseaux sociaux, que les séniors maitrisent peut être moins, pour certains en tout cas, euh, ça fait de la richesse ça et ça fait des équipes intéressantes ! Après il faut que les gens soient ouverts, ça c'est plus compliqué mais ça c'est pas une question d'âge je crois en fait ! Mais je pense que c'est bien de mettre de la diversité dans les équipes, ça crée des choses intéressantes et ça permet d'être plus véloce quand il y a de la difficulté rencontrée.
E : D'avoir un pool de compétences plus variées ?
Mme K. : Oui, ça permet de marier les euh… les compétences de chacun parce que quand on a quinze ans ou vingt ans d'entreprise on a acquis des choses qu'on ne peut pas connaitre sur le marché de l'entreprise quand on arrive, et en même temps on a émoussé des choses parce que ça fait vingt ans qu'on travaille, et les jeunes diplômés ils remettent de la vigueur et de la force dans.. dans cette sagesse et c'est plutôt intéressant je trouve de les faire travailler ensemble. Et la connaissance de l'entreprise c'est quand même plutôt les seniors et les gens qui sont là depuis un moment qui l'ont, le marché, les clients, les procédures, l'histoire de l'entreprise, tout ça c'est important quand on arrive, qu'on s'imprègne de cette culture là aussi.
E : Et vous me disiez tout à l'heure que chez les JD, il y en a beaucoup qui cherchent du sens, c'est ça ?
Mme K. : Oui j'ai l'impression qu'ils demandent, en entretien ils ont souvent euh une question qui apporte à l'intérêt du poste… Alors pas tous, je peux pas faire une généralité c'est pas possible, parce qu'il y autant de cas de figure que de jeunes en entretien j'ai l'impression, y'en a qui veulent un poste parce que le salaire est attractif et que l'entreprise a pignon sur rue et que sur un CV c'est une belle carte de visite. Il y en a qui veulent comprendre pourquoi ils bossent et qui ont des raisons de se lever le matin qui sont pas que mercantiles, ils ont un questionnement différent en entretien… La question de la… de la vie privée elle… enfin de l'organisation euh qui sous-tend la capacité à avoir une vie privée c'est quand même pas… ça revient assez régulièrement quand même. Et ils sont de toute façon souvent pas très prêts à l'entretien, on leur donne un tas de conseils aujourd'hui dans les écoles qui ne sont pas toujours judicieux, ils ont une grosse difficulté c'est d'exprimer leurs motivations, les mots pour exprimer la motivation, les raisons pour lesquelles on choisit une entreprise, un poste… pourquoi ils ont choisi leurs études ils ont souvent du mal à l'exprimer aussi. Pourquoi ils ont choisi telle ou telle filière plutôt qu'une autre… Il y en a certains qui vous disent clairement bah y'avait de la lumière… Et puis je savais pas, mes parents ont dit qu'il fallait que je fasse des études, donc euh… J'ai fait des études ! Mais oui il y a… il y a souvent… enfin la question du projet professionnel et de la vérité personnelle ça revient assez souvent, et on leur a pas vraiment posé la question de ce pourquoi ils sont fait. Alors il y en a ils savent déjà, ils se sont pas trompés de couloir et ils ont choisi le bon chemin, ils ont dû peut être avoir un questionnement personnel avant, mais on en retrouve beaucoup qui ont fait des études parce qu'il faut faire des études, et qu'on leur explique que sans bac+5 y'a pas de boulot, en même temps avec bac+5 y'a pas toujours de boulot non plus parce que si on est pas pertinent en entretien on n'est pas choisi, et quand on est pas pertinent c'est souvent qu'on n'a pas choisi le bon chemin, et ça ça arrive assez souvent, je trouve, le fait qu'ils soient là par hasard entre guillemets… Ils ont choisi une filière, ils ont pris où il y avait de la place, où il restait dans l'école une place à cet endroit-là, ils ont bien réussi parce qu'ils réussissent malgré tout, et en même temps une fois qu'ils ont le diplôme et qu'il faut aller au boulot, eh ben… Ils savent pas pourquoi ils se lèvent ! Et là c'est souvent là que les difficultés commencent, parce que quand on ne sait pas expliquer pourquoi on fait un métier, pourquoi on a choisi un métier, en entretien on n'est pas pertinent. Quand on n'est pas capable de donner ses motivations, qui sont les siennes et pas celles de la société parce qu'il faut avoir des diplômes, en entretien c'est pas cette personne là qu'on choisira parce qu'elle n'est pas à sa place ! En général dans les équipes les gens qui arrivent là par hasard sont des gens qui se démotivent facilement, qui trouvent pas de sens à leur action, qui ont du mal à s'intégrer dans l'équipe parce que c'est pas leur chemin, qui s'attendaient à autre chose, ils s'attendaient à une autre ambiance, un

autre métier, un autre produit à vendre, peu importe l'activité en question, mais c'était pas le bon chemin. Et c'est souvent ceux-là qu'on retrouve à se demander pourquoi je suis pas pris en entreprise, parce que les jeunes diplômés qui ont choisi la filière et qui sont exactement à l'endroit où ils doivent être parce que c'est ce qu'ils aiment faire, c'est ce qu'ils ont vraiment choisi en se connaissant a minima, ceux-là on les embauche en général parce qu'ils sont intéressants en entretien, ils sont crédibles, ils sont investis, on parle beaucoup d'engagement dans les services RH aujourd'hui, euh, on peut pas s'engager si on s'ennuie ! Ca pas ensemble. La zone d'effort et l'engagement, c'est souvent pas possible, c'est pas compatible, et je crois que c'est pour ça qu'ils disent on m'a pas pris, c'est pas juste, je comprends pas, j'ai le diplôme… Oui mais le diplôme c'est juste le sésame qui ouvre la porte à l'entretien ! Ça va pas au-delà, après… après il faut être capable d'arriver à un entretien préparé, en sachant pour quelle entreprise on est en entretien, il y en a qui arrivent et qui vous disent je suis là pour quel poste ? Bah je sais pas !
E : Quand ils ont postulé à 250 annonces la semaine précédente…
Mme K. : Ouais, mais ça c'est pas crédible ! Dans une entreprise tu peux pas dire bon bah ouais d'accord ok, j'ai deux entretiens demain et après-demain, ça m'intéresse plus mais s'ils me retiennent pas je prendrai votre poste ! Ok… On peut pas faire comme ça ! Ça c'est pas… Les erreurs en entretien c'est pas réservé aux jeunes diplômés, ils ont pas l'apanage de la bêtise, ou du mauvais mot, ou de la mauvaise phrase, ou… et les plus diplômés, les seniors qui sont déjà en entreprise depuis un moment ils sont pas toujours prêts à l'entretien.
E : Mais les jeunes diplômés ont plus tendance à parler vie privée, conciliation vie privée… ?
Mme K. : Ils parlent pas mais ils posent certaines questions qui… Inconsciemment ou dans le fil de la question, on entend derrière… Bah je fais des trucs dans la vie perso, j'ai pas envie de passer euh soixante-dix heures par jour au boulot, quoi, par semaine au boulot, ça on l'entend assez souvent quand même.
E : Est-ce que certains parlent spontanément de leurs activités extraprofessionnelles, par exemple quand ils se présentent ?
Mme K. : Bah ça a dû m'arriver mais… C'est pas la majorité, c'est pas souvent ! Ca dépend vraiment de… alors... Quand vous imaginez, si vous imaginez un jeune diplômé qui n'a pas fait d'alternance, donc il n'a aucune expérience professionnelle, il faut bien qu'il explique quelque chose en entretien ! Parce qu'un bac +5 qui n'a pas fait d'alternance et qui n'a jamais… Il a automatiquement fait des jobs d'été, enfin normalement. S'il en a pas fait on se pose quand même la question de ce qu'il a fait en dehors de l'école, et s'il a pas fait de job d'été il a automatiquement fait du sport, des voyages, fait des activités extraprofessionnelles à un moment donné ! S'il n'y a rien de tout ça, c'est quand même étonnant sur la curiosité intellectuelle, quoi, pas de cinéma, pas de théâtre, pas de lecture, pas de jeux, pas de copains, rien… à un moment donné c'est quand même étonnant ! Enfin je n'ai jamais vu le cas de figure encore, il y a toujours une activité en dehors de l'école qui intéresse les jeunes, mais quand vous avez un CV vide de tout avec juste un bac +5… Bon, ça m'est jamais arrivé, de plus en plus ils ont au moins un passage par l'alternance, et là il y a de l'expérience professionnelle parce que l'alternance c'est de l'entreprise, donc on… on va de toute façon sur cette expérience là en priorité, mais on a automatiquement chez eux… Sur un CV de jeune diplômé c'est déjà très compliqué de comprendre quelqu'un en une heure, qui est quelles sont ses valeurs, quelles sont ses points forts, ses points faibles, les fondamentaux, quels sont, quel est son projet professionnel, est-ce que ça s'inscrit dans l'entreprise et le poste pour lequel on recrute… Arriver à balayer tout ça avec un humain pendant une heure c'est quand même une épreuve de force quand même, il faut être plutôt doué dans son métier, il faut être attentif, à l'écoute de signes qui ne sont pas que verbaux, enfin, y'a un tas de choses qui rentrent en ligne de compte dans un entretien ! Et si on ne va pas a minima sur le personnel, euh… Je vois pas comment on peut connaître l'individu qui sort du bureau au bout d'une heure. Moi… pour moi c'est incohérent mais c'est peut être lié à mes valeurs et à la manière dont je travaille avec les autres, aussi, je suppose qu'il y a des recruteurs qui ne fonctionnent pas comme moi. Moi je peux pas prendre un bout d'humain sur le travail, surtout quand c'est un jeune diplômé qui sait déjà pas bien qui il est au niveau professionnel, comprendre comment il va se comporter en entreprise, parce que c'est quand même toujours le même humain qu'on le veuille ou non, celui qui est en train de faire du sport le dimanche et le samedi et qui va le lundi matin au bureau, c'est la même personne nor-

malement, donc ce qu'elle est capable de développer comme compétence interpersonnelle en dehors du bureau, elle est aussi capable de le développer dans la vie professionnelle, et les compétences extraprofessionnelles dans les activités, euh, je sais pas moi quand on fait du scrapbooking il faut être quand même hyper-attentif, être capable de se concentrer, être créatif, être capable d'assembler… ça c'est des compétences, tout ça ! Quand on fait des gâteaux aussi on a des compétences, si on a des enfants et qu'on s'occupe des enfants pour que ça soit pas la bérézina le week-end à la maison, c'est aussi des compétences, donc tout ça c'est ce qu'on appelle des compétences transposables et ça permet d'avoir une idée de qui est la personne en face. Et du coup ça permet d'avoir une idée de quel professionnel on a et comment on va pouvoir l'intégrer ou pas dans une équipe. Encore une fois je suis pas sure que tout le monde pense comme moi en recrutement, j'ai travaillé avec de nombreux recruteurs qui fonctionnent pas spécialement comme ça. Mais bon, les vieux comme moi on a souvent quand même tendance à voir l'humain sans sa globalité, donc jeune ou pas jeune, ça change pas grand-chose, c'est toujours un professionnel qui est recruté pour un poste, dans une équipe, avec un objectif d'entreprise, et c'est souvent ça qu'on cherche à trouver dans un entretien, est-ce que tous les points, est-ce que toutes les questions que se posent l'entreprise pour réussir à ce poste-là sont contenues dans cette personne là, ça va pas plus loin que ça, c'est juste hyper compliqué à déterminer, mais ça va pas plus loin que ça, le questionnement de base il est là. Après on y met ce qu'on veut, hein ! En fonction de ce qu'on croit être juste et en essayant d'être le plus objectif possible, et comme on est des humains et ben ça marche pas à tous les coups.
E : Et avec tout ça à prendre en compte, est-ce qu'il y a des activités qu'il ne faudrait pas mettre sur son CV ?
Mme K. : Bah à part les activités illégales… euh je vois pas bien. honnêtement on a… J'y ai pensé parce que c'est une question que vous avez dans votre questionnaire ça, et en fait avec mon associée on se posait la question en disant est-ce qu'il y a des choses rédhibitoires… à partir du moment où c'est cohérent et bien expliqué par la personne, il n'y a rien de rédhibitoire. Comme ça, hein, après… euh je… je crois pas, si c'est cohérent dans le déroulé du, de l'explication du CV, des motivations de l'engagement je vois pas ce qui est rédhibitoire, moi j'avoue. Ce qui est rédhibitoire dans un CV c'est l'inactivité, c'est d'avoir des trous où on n'a rien fait du tout, ça ça pose des grosses questions au recruteur, quel qu'il soit, qu'il soit humain, hyper dans l'objectif... Quelle que soit la posture du recruteur, la première question qu'il va se poser c'est la cohérence des dates et s'il y a des trous ou pas. Et s'il y a des trous, qu'est-ce qu'il y a dans les trous ? Est-ce que y'a des voyages, des activités, une phobie… une passion, je sais pas moi quelqu'un qui tout d'un coup a décidé de construire sa maison dans l'Aveyron et qui arrête de bosser pendant deux ans pour construire sa maison dans l'Aveyron. Ça c'est… si dans son CV il met rien du tout on va lui poser la question en entretien pourquoi vous avez pas travaillé pendant deux ans, et qu'il répond bah parce que j'ai pas travaillé, c'est quand même moyen en entretien ! Par contre s'il nous répond qu'il a pris deux ans pour construire sa maison, qu'il a tout fait, acheté les matériaux, travaillé tout seul… C'est des compétences, ça ! Donc vous voyez y'a pas de… Si on m'explique qu'on est parti à la pêche à la mouche pendant six mois, ça va pas me déstabiliser plus que ça. Par contre je veux que la personne m'explique ce qu'elle en a tiré, parce que si elle a fait ça pendant six mois c'est qu'il y a automatiquement quelque chose qu'elle est allée chercher à cet endroit-là, donc l'intérêt c'est de savoir quelle compétence elle en tire aujourd'hui, tout ce qu'on fait ça se transforme en compétence à un moment donné et cette compétence-là elle peut être adaptée à beaucoup de métiers différents. Mais les jeunes diplômés ils le savent, qu'ils vont faire plein de métiers différents, qu'ils n'auront pas la même activité toute leur vie et qu'ils vont changer de boulot trois, quatre fois, deux fois pour les plus chanceux et beaucoup plus pour ceux qui ont plus de difficultés… Donc ils le savent. Et ils vont être obligés de s'adapter tout le temps, de se suradapter à tout. Et puis sans compter les reconversions professionnelles de ceux qui auront fait des diplômes et qui finiront dans des métiers manuels au fin fond de la province française parce qu'au départ ils ne voulaient pas faire de diplômes et ils voulaient juste essayer de trouver leur voie. parce qu'il y a ça aussi qui est compliqué, l'orientation dans notre pays c'est quelque chose de compliqué.
E : Et quelqu'un qui aurait cherché du travail pendant un an et juste pas trouvé, il est fichu ?

Mme K. : Bah non euh, vous savez, vous êtes bien placés à l'Apec pour savoir que le temps pour trouver un job aujourd'hui c'est six mois, neuf mois minimum, et plus d'un an pour certains profils, et plus de deux ans pour les seniors ! Donc vous savez bien qu'un an c'est rien du tout pour chercher du travail ! Et si vous avez vraiment cherché du travail et que vous êtes capable d'expliquer au recruteur… Si on a pris du recul sur son, sa recherche d'emploi, on a trouvé les choses qui fonctionnaient pas, y'a un moment donné c'est crédible en entretien d'expliquer qu'on s'est planté, qu'on a modifié des choses, qu'on a pris du recul… Ça aussi c'est une posture qu'on aime avoir en entreprise, être capable de se remettre en question, on est tous… On peut tous faire des erreurs, prendre le mauvais chemin, pas trouver la réponse à un moment donné parce qu'on ne voit pas… on ne voit pas les choses de manière large, peut-être, je sais pas, on a tous fait des conneries en entreprise, honnêtement, je connais pas… Enfin peut être pas tous, mais moi je pense que c'est pas grave de se tromper, il faut juste être capable de changer le tir si on trouve la bonne position après, c'est pas plus mal. Mais non, pourquoi ça serait… Alors sauf si vous me dites que vous avez passé un an sur votre canapé à regarder des séries américaines, ça va un peu me gêner, peut être… Et encore ça dépend pour quel métier vous postulez ! Si vous postulez pour travailler à la télé, ça va pas me dérangez, vous voyez c'est… Je suis pas sure qu'il y ait de règle, en fait, on n'arrête pas de dire faut pas faire ci, faut pas faire ça… Je crois pas, y'a pas de règle, la seule règle c'est d'être cohérent avec son parcours et son engagement, parce que vous pouvez… On a recruté des gens et je pense qu'on l'a tous fait, les recruteurs qui recrutent depuis longtemps, on a tous fait ça à un moment donné, des gens qui ont des CV complètement décousus, avec des vies complètement loufoques, mais en entretien ils sont tellement cohérents, y'a tellement un fil, c'est tellement expliqué à quel point ils s'engagent à chaque fois qu'ils travaillent que ça passe ! Et pourtant quand vous lisez le CV vous vous dites "wow"... Bon y'a plein de recruteurs qui les regardent pas ces cv là, mais il y en a qui savent bien qu'il y a des perles derrière ce genre de choses. Et quand on est dans certains métiers pénuriques on est bien obligés de s'attarder à des CV qu'on regarderait peut être pas si on avait 25 candidats avant, mais y'a beaucoup de métiers qui sont pénuriques aujourd'hui, où on trouve pas la perle rare, on n'a pas la bonne compétence ou on cherche une personnalité parce que la compétence elle existe pas sur le marché et qu'il va bien falloir former la personne au métier en question, là on est bien obligé d'aller sur du non factuel, non diplômé, non… rassurant ! On est bien obligé d'aller sur la relation humaine, qui vous êtes, comment vous le faites, pourquoi vous allez au bout ? Voilà et ça donne des choses vachement intéressantes, dans les entreprises aussi c'est intéressant, ça ouvre le champ des possibles. Mais encore une fois je suis pas un recruteur traditionnel, on va dire, la majorité fonctionne pas comme ça. Je recrute pas pour prendre un clone, moi, je recrute pour mettre la bonne personne au bon endroit, parce qu'en plus je travaille à mon compte donc plus je place de gens plus je gagne d'argent, et plus je place mal et plus je perds d'argent donc mon but c'est pas de cloner ce que m'a demandé l'entreprise c'est de trouver la bonne personne qui va correspondre à ce que j'entends en creux chez mon client. Parce qu'un manager ou un chef d'entreprise il sait pas tout le temps vraiment ce dont il a besoin, il sait que ça marche comme ça donc quand on lui fait expliquer son profil de poste il faut être bien plus large que être complètement focus que sur les missions, pour être capable d'inclure un humain et pas que des compétences dans un petit bout restreint d'entreprise. C'est pour ça que le diplôme c'est pas suffisant, c'est un premier pas, c'est une première marche de l'escalier mais après il y a plein d'autres petites marches qu'il faut rajouter au fait du diplôme.

E : Quand vous faites des retours à vos clients, vous abordez la partie personnalité aussi ?

Mme K. : Alors j'essaie de faire le moins de retours possible parce que je ne veux pas influencer. Donc je… je monte un argumentaire pour leur faire rencontrer le candidat parce que c'est important qu'ils le voient, on a le droit de pas être d'accord mais en attendant quand je pense que c'est la bonne personne je fais tout mon possible pour qu'ils le voient. Et après j'échange avec l'entreprise, mais donner tout ce que j'ai vu moi en entretien au client avant je vois pas l'intérêt parce que du coup le client il a un premier compte rendu qui peut tronquer son point de vue et qui sera que le mien, et qui sera à travers mes mots et mes mots seront pas compris… donc il y a tellement le filtre de communication que j'essaie vraiment d'être je vends le candidat, parce que c'est l'avantage d'être cabinet de recrutement c'est que c'est mon job d'aller vendre le candidat que je pense être le plus pertinent, et du coup je vends le candidat, si mon client est pas trop d'accord, je force, généra-

lement ! Et ensuite on fait le choix, j'en donne pas qu'un en général y'en a au moins deux ou trois, toujours, cinq quand on a de la chance, mais trop de choix tue le choix donc c'est pas la peine dans donner quinze non plus, mais j'essaie de… Oui j'ai un point de vue et je le donne !
E : Mais pour que je comprenne bien, qu'est-ce qu'il y a dans cet argumentaire ?
Mme K. : Dans ce que je donne à mon client ? Le fait qu'il y a une personnalité, je n'explique pas du tout les… Si, je suis obligée d'expliquer un minima le CV, s'il y a des trous, pourquoi la personne est partie de telle entreprise, son projet professionnel, je donne à l'entreprise l'acceptation du poste qu'on lui propose dans l'entreprise avec le salaire, ça c'est les conditions, je suis obligée de faire des prises de référence donc j'ai aussi le point de vue de gens qui ont travaillé avec le candidat, mais euh… mais mon point de vue fondamental sur éventuellement si j'ai un petit doute, ou s'il y a des choses qui sont… parce qu'on a tous des points forts et des points faibles, donc… j'accentue parfois sur certains points… je laisse, j'essaie de laisser le libre arbitre à l'entreprise. Dans tous les cas.
E : J'ai quelques CV presque fictifs…
Mme K. : (rit) Vous m'aviez pas dit que j'allais passer un test ! C'est pas bien !
E : Absolument pas, je cherche juste à recueillir des points de vue.
Mme K. : Et du coup vous rencontrez beaucoup de monde ?
E : Du coup j'ai rencontré… vingt-cinq jeunes diplômés, et j'en suis à une trentaine de personnes dans le domaine du recrutement, soit des intermédiaires, des RH ou même des managers d'équipe, en essayant de varier…
Mme K. : J'ai eu les trois postures, moi, cabinet de recrutement, entreprise et manager.
E : Ça change des choses dans la manière dont on recrute ?
Mme K. : Oui. Oui, beaucoup. Moi je trouve. Moi quand je recrute pour moi je recrute pas de la même façon que je recrute pour les autres, parce que je recrute pour moi, donc je m'attache pas aux mêmes choses. Je sais très bien ce qu'attendent les entreprises, quand je discute avec un client il a tel critère, il a telles obligations et il a tel axe de développement de son entreprise, ce qui n'est pas spécialement mon point de vue si je devais être dans cette entreprise là et faire ce boulot-là. Donc je suis pas toujours en accord mais c'est son besoin, et je suis prestataire donc je m'occupe de son besoin. il m'est arrivé avec certains clients, parce que je travaille en proximité donc on finit par bien se connaître, il m'est arrivé d'insister pour certains candidats, en disant c'est celui-là qui va marcher, lui j'y crois pas, mais celui-là ça va marcher. Et j'ai aussi recruté avec des managers en étant en binôme, en tant qu'RH en entreprise, donc c'est le client interne le manager, et j'ai aussi recruté à deux. C'est intéressant de recruter avec un manager parce qu'on n'a pas du tout la même vision des choses quand on est dans un service RH, on est très sur la posture conceptuelle des ressources humaines et le manager il est très pratico pratique, tout ce qu'il voit c'est les résultats au bout, l'objectif à atteindre, la capacité à s'adapter avec l'équipe… euh, et à travailler avec lui aussi parce que c'est… Quand on manage une équipe on a quand même plutôt envie de travailler avec des gens avec qui ça va bien se passer, et c'est pas toujours cette personne là que recruterait la RH. Donc oui les attentes sont pas les mêmes, je trouve. Oui non c'est… après les fondamentaux ça reste les mêmes quand même, on cherche des gens ponctuels, travailleurs, fiables, engagés, compétents, performants… géniaux si possible, ça c'est la règle pour tout le monde !
E : Alors ce candidat-là, est-ce que vous pouvez me dire rapidement ce que vous pensez de son CV et surtout sa rubrique extraprofessionnelle ?
Mme K. : (silence, lecture) Alors… bah le, le scoutisme c'est un grand classique des centres d'intérêts et des expériences extraprofessionnelles… Alors si je suis… Si je suis carrément pas objective et que je suis dans les grands classiques, je reçois le CV, j'ai pas vu la personne, je me dis… A priori c'est une fille, elle va arriver, elle va être bien élevée, elle va être ponctuelle, elle va être plutôt analytique et cohérente dans son parcours et dans ses choix, elle va arriver, elle va m'expliquer qu'elle cherche tel poste, ça va être plutôt cartésien et pratico pratique… En termes de management quand on a fait du scoutisme, bon, je suis pas hyper persuadée que ça soit toujours très pertinent, mais je vais certainement lui poser la question de quelles difficultés elle a rencontré en encadrant des jeunes dans le cadre de son… de l'association de scouts, quel est son pire souvenir est-ce qu'elle en a perdu un, est-ce qu'il y en a qui est rentré cassé en douze, qu'est-ce qu'elle a fait, comment elle a géré les parents ? Oui donc en général je suis plutôt… à 80% quand même les

gens qui ont été scout en entreprise ils ont le sens de la hiérarchie, donc c'est plutôt facile pour un manager de manager un scout parce qu'ils ont le sens du devoir et de la responsabilité… Ils ont des personnalités qui sont assez faciles à intégrer en entreprise parce que ils ont… Ils sont plutôt bien élevés, le savoir être est plutôt en accord avec le savoir-faire, souvent. Après les écueils, c'est peut-être trop… pas assez de capacité de créativité, d'innovation… mais c'est un écueil, c'est pas toujours ça ! Mais bon, en général, c'est plutôt des… C'est un beau profil, ça quand même ! C'est pas ce qu'il y a de pire comme CV quoi, surtout qu'elle a fait un stage d'ouvrier en reprographie, c'est pas anodin, elle a fait… Elle a été hôtesse de caisse en boucherie, ça m'intéresserait de savoir, pendant deux ans elle a fait ça ! Ça m'intéresserait de savoir ce qu'elle a tiré de cette expérience, comment elle l'a vécue, parce que… Avec un 2e cycle d'ingénieur euh la boucherie ça a du profondément la faire chier et c'était alimentaire, donc comment elle a vécu l'humain dans ce type de relationnel, c'est intéressant aussi. Non c'est bien, elle a un TOEIC qui est bien, elle a un beau CV ! Notions en chinois ça n'a aucun intérêt, elle n'est pas capable de travailler en chinois demain, mais ça montre son ouverture sur le monde, je suppose… euh… Langage C++, moi j'accentuerais plus sur l'informatique, elle va être ingénieur, je trouve qu'en informatique c'est très léger aujourd'hui ! Espagnol niveau moyen B2… Moi je sais pas ce que c'est B2, quelle est la référence, y'a tellement de références différentes, pour moi c'est ou on parle espagnol en entreprise ou on a une conversation en espagnol autour d'une bière mais niveau moyen B2 ça me dit rien du tout, c'est pas clair du tout. Et puis… j'y connais rien mais le zno de la photopile… je connais pas ! Voilà mais bon voilà, je poserais plein de questions, j'ai plein de questions !
E : C'est des candidats très variés, parce que je présente toujours les mêmes, donc ils sont de secteurs différents…
Mme K. : D'accord. Y'a pas de poste là c'est juste un premier avis sur un CV. Commerciale… acheteuse… Et là je dois juste regarder les activités extraprofessionnelles aussi ?
E : Oui.
Mme K. : Hmhm… (silence) Ah c'est, elle est chinoise ! HSK niveau 3, score, je sais pas ce que c'est ça moi ! Ok, alors. Pour moi c'est pas assez explicite, projet à Nottingham, bénévolat dans une école primaire anglaise, c'est quoi le projet, c'est d'être bénévole, on sait pas si y'avait un projet derrière ça. Tutrice d'anglais (lis à voix basse)... Elle était chargée de TD en fait. Elle est plus que tutrice d'anglais là en l'occurrence, elle est plutôt chargée de TD puisqu'elle encadre deux classes a priori et elle leur fait faire… Donc ouais, ça c'est intéressant. Euh… C'est intéressant et en même temps elle veut être commerciale achat et marketing opérationnel, donc dans ce type de métiers quelle que soit la structure l'important c'est le relationnel, et là… On a éventuellement une idée de son ouverture sur le monde, parce qu'elle est partie en Angleterre… On sait pas si elle est partie un an ou si elle est partie deux mois parce que si c'est décembre janvier c'est pas la même chose que si c'est les deux ans… Pour moi c'est pas bien exprimé, tout l'intérêt de cette partie-là est gommé parce que c'est pas précis. Donc si ça m'intéresse, vraiment je vais aller regarder ça en plus mais je poserais des questions en entretien, mais c'est pas ça qui va… Si ça c'est moyen c'est pas ça qui va me donner envie d'aller voir ailleurs ! Pour l'instant… ouais donc on présuppose que si elle a fait Erasmus de toute façon ça devait être deux ans, ou un an, on part pas un mois pour Erasmus, je crois pas. Et ça non plus, commerce international, c'est master 2 je suppose, M2… Hein, c'est master 2 qu'elle a voulu mettre… 2012… Moi je trouve qu'il y a des choses intéressantes dans ce CV mais c'est mal exprimé. On présuppose qu'en plus elle parle chinois donc c'est plutôt hyper porteur sur ces métiers commerce international et marketing, donc rien que pour ça je la reçois, et le reste je m'en fous, rien que parce qu'elle est trilingue, français anglais chinois, et qu'elle a une expérience professionnelle en plus, rien que pour ça je la vois.
E : Ça c'est une personne à qui on a dit un jour en entretien, vous voulez être commerciale, vous êtes bénévole, en matière de valeurs vous n'allez pas vous y retrouver…
Mme K. : Alors ça n'a rien à voir ! Ça c'est un raccourci énorme pour moi ! Mais moi à sa place je rebondirais en disant j'ai fait du bénévolat parce que ça m'a appris des choses, ça m'a ouvert sur le monde, j'étais pas, j'étais à l'étranger et ça m'a appris à m'adapter à une culture différente, ce qui me permet dans ma relation commerciale d'être hyper cohérente, de m'adapter et d'être à l'écoute, parce que dans le bénévolat il faut être à l'écoute, déjà, donc euh… Et comme pour être un bon commercial il faut parler 20% du temps et laisser 80% du temps à son client pour être sûr de lui

vendre quelque chose, avec le bénévolat je suis hyper au taquet sur le commercial, madame ! Voilà ce que je réponds à la dame qui me dit ça à moi !
E : Et le dernier…
Mme K. : (silence) bon c'est pas bien lisible tout ça ! C'est… 50 km ou 5 km ? 10km et semi, c'est ça ? J'arrive pas à lire… Semi-marathon c'est 20…
E : 5, 10 et semi donc 20…
Mme K. : Et 20, ok, ça dépasse pas les 20. (silence) Non c'est… Le thème du mémoire au secours ! Wahou… Les EPI en milieu ferroviaire ça donne envie, tout de suite ! Yes ! Les ambiances sonores et le raisonnement logique dans l'open space, je kiffe ! Alors ça moi c'est pas possible, près d'une vingtaine d'autres expériences parmi lesquelles jury d'examen, moniteur en MTU, je sais pas ce que c'est, MTU, consultant junior en gestion de carrière pour score excellence, je sais pas ce que ça représente, consultant junior, déjà consultant c'est pas un métier c'est… ça veut rien dire ! Agent administratif, X je sais que c'est de l'immo mais si je le savais pas je comprendrais pas ce qu'il a fait ! Et y'a un truc qui m'échappe un peu c'est… on sait pas quand est-ce qu'il a passé ses diplômes… si c'est là… 2012, master en psychosociale, donc ça c'est son stage je suppose mais il l'a pas marqué, ça c'est toujours un stage, mais c'est toujours pas marqué, ça c'est je présume son premier job, et encore, c'est pas dit ! C'est même pas dit du tout ! Parce que si c'était son premier job c'est éventuellement un CDD… Assistante RH et paie… passerelles et compétences… ça existe, ça, c'est pas un faux CV ça !
E : Il y a des noms qui existent, Passerelles et Compétences ça existe…
Mme K. : Ouais ouais je connais cette assoce ! Euh, ok ! Et là dans les centres d'intérêt… Déjà pour un psychologue je trouve que c'est très embêtant parce que c'est quand même… C'est moche ! Je suppose que ça c'est bleu quand c'est en couleur, c'est pas noir ?
E : Oui.
Mme K. : Hein. Je suppose.
E : Ils sont tous bleus ? Ça ne pouvait pas être autre chose que bleu ?
Mme K. : Parce qu'en fait le bleu c'est la couleur du travail, c'est ce qu'on leur a tous vendu quand on fait un CV, donc maintenant ils nous font tous des CV bleus, parce que le bleu ça inspire au recruteur la compétence, le travail et le professionnalisme.
E : C'est Feng shui ?
Mme K. : C'est ça, c'est psycho ! Donc on a des CV bleus. Moi je rigole beaucoup avec ça mais c'est mon esprit retors. Donc français quatre petits trucs, là, je suppose que ça veut dire langue maternelle, mais parce que je suis très très intelligente ! Course à pieds, trail, depuis 2008, je suppose, je vois pas bien, dessin et peinture. Donc je me dis que c'est quelqu'un d'endurant parce qu'on ne fait pas du semi-marathon quand on n'est pas endurant, il s'entraine une fois par semaine minimum et quand il doit faire un vingt kilomètres il doit s'entrainer plus, donc ça veut dire que c'est la façon dont il se libère l'esprit et que c'est son moyen à lui ou à elle je sais pas si c'est un homme ou une femme, mais c'est… ça doit être une… C'est un mec pour faire ça je pense non ? C'est son moyen de prendre du recul, de décompresser, de passer par le corps quand on est dans l'esprit, les psychos ils aiment bien ça, non ? Ouais, j'irais le chercher sur la peinture et le dessin, moi. J'irais chercher quel est son intérêt réel pour la psychologie du travail parce que… Pourquoi il est passé d'assistant… Ouais c'est un homme ! Psychologue, assistant RH et bénévole, ces trois trucs là, là, y'a un truc qui me parait pas cohérent du tout ! Soit il a joué de malchance, c'est que des CDD, il arrive pas à se trouver un CDI donc il prend ce qu'il trouve avec son master 2 en RH… enfin en psycho… du coup il fait de la RH, ce qui doit le gonfler si vraiment il aime la psycho, donc il doit pas être très pertinent en RH et en paie, vraiment ça doit le gonfler je pense… Et j'irais aussi comprendre ces trucs de formation continue, là, parce quand on me met formation continue participation à des salons… C'est pas ça la formation continue, pour quelqu'un qui a fait un master en psycho ça me dérange un peu. Euh… je sais pas à quoi ça sert tous ces… y'a plus d'informatique que dans le CV de l'ingénieur tout à l'heure, donc j'ai un peu de mal à comprendre pourquoi. Donc ouais, alors… si je cherche un psychologue c'est pas le premier CV que je retiendrais. Du tout. Déjà parce qu'il est dans une spécialité, euh… qu'on mettrait dans des… Si pour faire des études dans une boite du CAC, dans un service RH où y'a 75 personnes quoi, mais sorti de là… Non si j'ai d'autres CV qui correspondent, je prendrais pas celui-là !

E : Est-ce qu'on pourrait juste revenir là-dessus, le fait qu'il ait une expérience bénévole rangée dans expérience professionnelle ?
Mme K. : Bah ça me dérange pas parce que c'est du travail, quoi qu'il arrive ! C'est pas parce qu'on n'est pas payé qu'on ne travaille pas, donc ça me dérange pas. C'est peut-être ce qu'il y a de plus cohérent avec son parcours, avec son choix d'études, ça. Et ça aussi, en prévention des risques, pourquoi il est pas resté dans ce groupe ? C'est pas marqué si c'est un CDD, si c'était marqué ça m'interrogerait beaucoup moins, parce que si c'est un CDI je me pose des grosses questions pourquoi il est pas resté. Etant donné que c'est quand même pile poil le seul poste qui correspond vraiment à son parcours scolaire, enfin à ses études. Euh mais bon y'a des choses intéressantes, je dis pas le contraire, je dis pas que je le regarde pas et je mets pas ça de côté mais… quand on fait de toute façon la psychosocio, on ne peut pas ne pas aller en assoce, c'est pas possible, à un moment donné faut passer par une assoce, ça fait quand même partie du package ! Donc soit on y bosse et on est rémunéré, soit on y est de manière volontaire et… enfin bénévole et non rémunéré et on amène un complément à sa formation et à son organisation, mais quand on fait de la psycho ça me parait très compliqué à un moment de pas passer en assoce. Là pour le coup ses valeurs euh… ça me parait compliqué ! C'est pas rédhibitoire, encore une fois, y'a rien de rédhibitoire quand c'est expliqué ! Mais… surtout avec un master en psychosocio sur les risques psychosociaux, c'est quand même un des postes les plus recherchés aujourd'hui en psycho, les rps, toutes les boites cherchent des spécialistes RPS pour avoir un accord et être tranquilles avec leurs syndicats, donc euh… Et puis bon parce que ça fait partie aussi de l'obligation de l'entreprise à un moment donné de prendre soin de ses salariés, donc des spécialistes en RPS ils en embauchent quand même beaucoup, enfin, beaucoup, tout est relatif parce qu'il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui ont ce type de structure possible ! Donc le marché, y'a beaucoup de gens qui font de la psycho, beaucoup qui s'intéressent à mon avis à ce genre de sujets, il faut vraiment se démarquer pour être pris, quand même !
E : Y'a plein de choses dans ce genre là en entreprise en ce moment, les rps, la diversité, la responsabilité sociale…
Mme K. : Ah, c'est… oui, c'est… C'est la loi ! Qui est en place, qu'il faut appliquer. Et sur les grosses structures vous êtes obligés d'appliquer donc c'est normal qu'ils embauchent sur ce type de postes. Ils embauchent en recrutement quand ils recrutent, ils embauchent… Les RPS de toute façon ils sont obligés de positionner des choses dans les entreprises, donc ils embauchent des gens qui connaissent parfaitement le cadre de la loi, les complications psychologiques chez les salariés parce que ça coute plus cher d'avoir un suicide de salarié en entreprise que de recruter un psycho en RPS. Je crois ! Et puis il y a quand même des gens qui portent… qui ont une vraie… des valeurs pour le travail dans les entreprises ! On parle beaucoup de l'entreprise libérée en ce moment… Gates l'a… Euh est très médiatisé de droite d gauche, je pense que… C'est euh, c'est quand même hyper intéressant d'envisager des structures où y'a pratiquement pas de hiérarchie, quoi ! Et on est sur l'autonomie, la responsabilité de chacun… Ça fonctionne en plus, ils ont des résultats ! Alors je pense que ça fonctionne pas dans toutes les structures, et qu'il y a des personnalités, et là je pense que les psychologues peuvent rentrer en ligne de compte… Ça doit passionner un Christophe Dejours ce genre de trucs, je pense, parce que c'est en plein dans ce qu'il disait il y a dix ans ! On arrive à ce qu'il disait il y a dix ans quand il était au CNAM. Donc je pense que oui y'a de l'avenir pour la psycho en France, enfin dans le monde, y'a des gens qui vont pas bien de toute façon, partout, les managers en France ils vont mal, le middle management, là, le stress, le burn out, c'est pas pour rien qu'on parle de burn out et qu'on veut l'inclure dans la loi, voilà, tous ces sujets là c'est des sujets prégnants aujourd'hui parce qu'on est dans des entreprises qui vont vite, qui vont loin, qui se soucient… De l'humain mais peut-être pas correctement, et si déjà on commençait par orienter à l'école les jeunes correctement, ptet qu'on retrouverait pas des gens en burn out vingt ans plus tard ! Faire un métier qui fait chier tous les jours pour bouffer, c'est pas une vie, hein, qu'on le veuille ou non c'est pas une vie, et on aura beau m'expliquer le chômage, la crise, moi je crois pas qu'on puisse faire en bonne santé toute sa vie un métier qui fait chier, ça me parait impossible, humainement, ça me parait pas possible. Ou alors il faut être malade.
E : Les gens sur les chaines, ou même les travaux de bureau y'a 50 ans…

Mme K. : Oui mais ils avaient pas une espérance de vie aussi longue qu'aujourd'hui, tous ces gens-là ! C'est pas que lié à la médecine et aux vaccins, c'est que… Les gens qui souffrent au travail c'est des gens qui ont une espérance de vie beaucoup plus courte que les autres, et si vous regardez bien les statistiques d'espérance de vie dans les couches socioéconomiques basses, on vit moins longtemps que les cadres qui gagnent beaucoup d'argent et qui partent, euh, trois fois dans l'année en vacances au fin fond du monde ou se faire poupounner en thalasso pendant 15 jours. Si vous regardez les statistiques, c'est flagrant, les gens qui ont une vie plutôt intellectuellement intéressante où ils s'épanouissent, ils vivent vieux, ceux qui souffrent toute leur vie, ils vivent en général beaucoup moins vieux ! C'est pas moi qui le dit c'est les statistiques. Même si je suis convaincue que ça marche comme ça. Mais ça se voit quand on manage des gens, les gens qui vont pas bien on le voit, ils sont pas performants, on peut pas être performant en zone d'effort, ça marche pas, donc les psychos ils ont beaucoup beaucoup de travail, je pense. Ils vont gagner beaucoup d'argent.
E : J'ai deux dernières questions, une pour m'amuser, je l'avoue et l'autre pour mieux comprendre… La première c'est que j'aime bien savoir quelle est l'activité la plus bizarre que vous ayez trouvée sur un CV ?
Mme K. : Je sais pas, je me souviens pas, on en a ri… Quand j'étais en cabinet de recrutement on en rigolait, ça nous permettait de décompresser. Si, mais c'est pas une activité, j'ai une jeune femme qui était assistante de direction qui m'a envoyé un CV avec sa photo d'elle en maillot de bain en filigrane sur le CV, j'en ai d'autres hein des comme ça, mais ça me vient parce que ça c'était tellement énorme que ça nous a fait marrer… Et puis, des activités… moi je suis un peu ouverte d'esprit alors faut vraiment en mettre des tonnes pour que ça m'étonne ! Je sais pas là comme ça, je sais pas, je me souviens pas, mais des vies hors du commun j'en ai vu, ça c'est assez génial. C'est ce qui fait l'intérêt d'un recruteur, on voyage avec les vies des gens pendant une heure quand on les écoute, pour une curieuse comme moi c'est génial.
E : Et si ce n'est pas indiscret, vous qu'est-ce que vous faites comme activité en dehors de votre travail ?
Mme K. : Moi je chante du gospel. Euh je vais à la piscine, et je suis, je chante beaucoup, je danse et je chante, c'est indispensable à ma survie. Je chante dans un groupe constitué, années 70, et je fais des concerts dans les Eglises. Non j'adore ça je suis une accro au gospel, à la musique et au chant en général.