

■ Un nombre croissant de recruteurs s'intéresse aux activités associatives mentionnées par les jeunes diplômés dans leurs candidatures.

■ Cet intérêt est en cohérence avec les besoins actuels des entreprises : salaires directement opérationnels, compétences relationnelles, capacité d'apprentissage.

EXPERIENCE BÉNÉVOLE

DES COMPÉTENCES RECONNUES PAR LES RECRUTEURS ?

Plus qu'un passage obligé du CV, la rubrique « activités extraprofessionnelles » fait actuellement l'objet de stratégies différenciantes pour les jeunes diplômés, encouragés par les conseils trouvés sur Internet. Mais les recruteurs y reconnaissent-ils de véritables compétences ? Telle est la question.



AUTEUR
TITRE

Claire Margaria
Doctorante au Cerlis

86% des recruteurs affirment regarder « toujours » ou « souvent » les activités extraprofessionnelles sur les CV des jeunes diplômés et 64 % d'entre eux prennent au moins occasionnellement ces informations en compte pour définir qui convoquer en entretien¹. Si le sport et d'autres activités de groupe sont appréciés, les activités associatives en général, définies comme les activités collectives au cours desquelles le candidat a exercé des responsabilités, sont susceptibles pour leur part d'être reconnues comme indicatrices de compétences. Miser sur ces activités pourrait alors permettre aux jeunes diplômés de pallier leur manque d'expérience pour décrocher un stage ou un premier emploi. Cette affirmation n'est pas seulement celle des sites Internet spécialisés dans les modèles de CV. Elle est également soutenue à la fois par les associations et les institutions. Passeport Bénévole permettant d'exprimer

ses missions en termes de compétences, amorce européenne de valorisation du bénévolat², mise en valeur du service civique comme vecteur d'acquisition de compétences ou d'accès à l'emploi³, ou encore valorisation des activités comme partie intégrante du cursus par les écoles et universités⁴ : tout concorde à affirmer l'importance des activités associatives et leur dimension formatrice pour les jeunes. Deux tests de discrimination réalisés à deux ans d'écart⁵ montrent d'ailleurs l'évolution de cette pratique chez les recruteurs : à CV égal, on observe une augmentation de l'effet positif (plus de convocations en entretien) de la présence d'activités bénévoles sur les CV fictifs envoyés. Cet effet pourrait être en partie dû à la campagne

de communication de l'année européenne du bénévolat et du volontariat en 2011. Il semble cependant que les évolutions des entreprises et du travail ont également un rôle à jouer dans cette augmentation. Une enquête menée dans le cadre d'une thèse de doctorat a interrogé environ 300 recruteurs par le biais d'un questionnaire en ligne, puis 32 recruteurs en entretien semi-directif afin de comprendre les raisons et les déterminants de ce mouvement⁶.

UTILISER TOUS LES INDICES POUR DIFFÉRENCIER LES CANDIDATS

Le rapport aux activités associatives est très fréquemment fondé sur la vision que le recruteur a des enjeux de son métier.

Pour ceux qui ne regardent pas ces informations, c'est leur aspect potentiellement discriminatoire qui est prégnant : connotation politique ou religieuse de l'activité, mais également méfiance envers le risque d'apprécier un candidat parce que ses activités laissent entendre qu'il nous ressemble. Leur interprétation de l'article L. 1132-1 du code du travail pousse à considérer que tout élément non directement professionnel ne peut avoir sa place dans l'entretien, ce qui inclut les activités associatives qui relèvent, selon eux, de la vie privée du candidat. Les activités à connotation politique, notamment, sont considérées par ces recruteurs comme ●●●

1. C. Margaria / Apes, enquête en ligne réalisée en 2014.
2. D. Thierry, *Idv* n° 518/2016, p. 50.
3. Daverat - Année européenne - 2011 - le bénévolat et le volontariat.

4. L'honneur, *Idv* n° 431/2011, p. 12.
5. V. en p. 42 de ce numéro.
6. V. en p. 37 de ce numéro.
7. J. Bougarié, T. Brodaty & Emard, Y. L'horty, I. du Parquet, P. Petit, « Les

effets du bénévolat sur l'accès à l'emploi : une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés d'Île-de-France », document de recherche, Centre d'études de l'emploi (CEE), 2011 ; T. Brodaty, C. Emard, Y. L'horty.

8. Y. L. du Parquet, P. Petit, « Evaluer l'efficacité d'une campagne de valorisation du bénévolat : rapport de recherche », 2013 ; C. Margaria / Apes, enquête en ligne réalisée en 2014, *pre*.

●●● n'étant pas légitimes à apparaître sur un CV : c'est au candidat de comprendre qu'il ne doit pas fournir des informations dont la prise en compte serait discriminatoire. Presque paradoxalement, la simple présence de ces informations peut alors pousser certains recruteurs à écarter toutes les candidatures qui mentionnent ces éléments, considérant que celles-ci ne répondent pas aux codes de l'entreprise.

Pour les recruteurs qui prennent en compte les activités associatives, au contraire, cette spécificité correspond à leur professionnalisme : ils s'estiment ainsi capables de prendre en compte des indices que d'autres recruteurs négligeraient. Aucune discrimination puisque les informations glanées sur les compétences du candidat – parfois aussi appelées « savoir-être », voire « personnalité » – peuvent être mises en lien avec le poste visé. Pour un usage relativement similaire, celui de comprendre comment le candidat communique avec les autres, s'organise ou s'intègre dans une équipe, par exemple, les activités associatives apparaissent comme plus objectives que le fameux *feeling*. En effet, il est difficile, sur le marché du travail, de différencier les candidats en lice une fois les « filtres » du diplôme ou de l'expérience de stage appliqués aux piles qui peuvent contenir plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines de CV. Les candidats en font d'ailleurs eux-mêmes le constat, et c'est une différenciation qui est principalement visée au travers de la mention des activités extraprofessionnelles. Pour éviter de réaliser cette différenciation sur la simple base du *feeling*, les activités associatives peuvent donc être une façon de fonder le jugement porté sur le comportement du candidat. Cette reconnaissance des acquis des activités associatives est en particulier le fait de recruteurs ayant eux-mêmes pris part à de telles activités, conscients des apports qu'ont représentés leurs

propres expériences. Elle semble également plus répandue chez les professionnels des ressources humaines, qui défendent par ce biais leur apport spécifique par rapport au recrutement « technique » des managers.

ÉQUILIBRE, PERSONNALITÉ ET COMPÉTENCES

Un premier argument pour la prise en compte par les recruteurs des activités associatives des salariés est celui du bien-être, en lien avec les politiques de prévention des risques psychosociaux. Le travail quotidien, notamment celui des cadres, étant forcément porteur de stress, il est essentiel pour certains recruteurs de vérifier que le candidat a des occasions de décompresser dans l'extraprofessionnel. Il en va de même pour les aspirations à l'utilité sociale, pour lesquelles les activités associatives doivent servir à compenser l'absence de sensation d'être utile au quotidien en entreprise.

Le deuxième argument tourne autour de la notion de personnalité. Puisque le candidat sera amené à travailler en équipe, voire en réseau – en synergie avec des salariés d'autres services de son entreprise ou en partenariat avec des personnes extérieures à l'entreprise –, la capacité de celui-ci à attirer les sympathies et à s'intégrer dans un groupe devient un élément professionnel : il est alors important pour le recruteur d'avoir une idée de la façon dont le candidat va « se comporter à la machine à café ». Avoir mené des projets en équipe dans le cadre associatif est alors une preuve de la capacité d'intégration du candidat. Il peut également s'agir de repérer dans les activités présentées des « valeurs » ou des « traits de personnalité » qui correspondent à ce que l'entreprise veut définir comme ses propres valeurs, soit une adéquation du candidat à la structure.

Enfin, les recruteurs tentent d'évaluer l'adéquation entre la personnalité perçue du candidat et le poste à pourvoir. Plutôt que de personnalité, certains recruteurs parlent alors de « savoir-être », d'autres de « compétences relationnelles » ou *soft skills*. Car ce qui est évalué dans la personne du candidat, c'est bien entendu les éléments de sa personnalité qui seront directement utiles au poste visé. De fait, il semble que, quel que soit le terme utilisé, les recruteurs parlent bien de compétences lorsqu'ils listent ce qu'ils recherchent chez les jeunes diplômés et dont les activités associatives peuvent être porteuses : capacité à travailler en équipe donc, mais également prise d'initiatives

– souvent appelée « créativité » –, capacité à réagir à l'imprévu – qui est la définition même de la compétence selon Philippe Zarifian¹ –, à gérer un projet, tenir un délai... Toutes ces compétences dites « transversales » sont utiles quel que soit le poste considéré, et il n'est plus à prouver, tant la littérature s'est penchée sur le sujet, qu'elles font partie des apprentissages des missions associatives². Elles sont de plus en plus sollicitées dans des organisations parfois floues et dans des postes de cadre pour lesquels, si un objectif est fixé, la manière d'atteindre cet objectif est à définir par le cadre. Celui-ci doit, dans une certaine mesure, être à même de « créer » ses propres missions.

ACTIVITÉ ASSOCIATIVE : UNE EXPÉRIENCE COMME LES AUTRES ?

Les recruteurs s'accordent sur un point : les compétences « transversales » ne peuvent être acquises par le biais de formations mais uniquement par la voie de l'expérience. C'est ce qui pousse les entreprises à chercher ce fameux mouton à cinq pattes qui est le « jeune diplômé avec deux ans d'expérience » : aussi peu cher et adaptable qu'un jeune diplômé, mais disposant d'une expérience suffisante pour être immédiatement opérationnel. Le modèle de carrière linéaire où un salarié entrait après son diplôme dans une entreprise qui lui « donnait sa chance », le formait aux réalités d'un emploi et profitait de son retour sur investissement pendant plusieurs dizaines d'années, s'il a jamais réellement existé, a en effet aujourd'hui disparu. Puisque le salarié recruté n'est pas forcément amené à rester sur une période longue – qu'il s'agisse d'une embauche en contrat à durée déterminée (CDD) ou de la méfiance que les entreprises peuvent avoir envers les aspirations de mobilité des jeunes qu'elles emploient –, il est plus difficile d'accepter de supporter le coût de sa montée en compétences. Les activités associatives ont ici une dimension de « pré-expérience » : le candidat qui les met en avant est perçu comme ayant déjà l'expérience des contraintes d'une mission et sera plus rapidement opérationnel puisqu'une partie de sa formation et de sa socialisation aura été réalisée dans le cadre d'une structure associative qui, si elle n'est pas une entreprise, s'en rapproche en partie. Cette dimension est d'autant plus acceptée par les recruteurs que le monde associatif a dernièrement connu un mouvement dit de « professionnalisation » – les grandes associations notamment, mais également les associations étudiantes où les bénévoles transportent ce que leur cursus leur apprend de la façon de travailler d'une entreprise. Les logiques entrepreneuriales,

si ce n'est marchandes, y sont entrées progressivement³, de sorte qu'il n'est plus la norme de considérer qu'une activité associative n'a pas de contraintes à respecter ni d'exigence de résultat. Ces deux limites sont celles que soulignent les recruteurs réticents à la prise en compte des compétences associatives et il semble qu'elles sont amenées à s'estomper progressivement.

EN FAIRE PLUS ET SE FORMER PAR SOI-MÊME : LA MARQUE DE FABRIQUÉ DU BÉNÉVOLE

En plus des besoins en compétences transversales, l'expérience bénévole est considérée par certains recruteurs comme la preuve que le candidat sera volontaire pour « en faire plus », et notamment pour développer ses compétences au fil du poste. Ils soulignent la « passion » des candidats pour certains sujets proches de leur activité professionnelle ou leur capacité à « l'investissement » et « l'engagement », qui peuvent être notés de l'action. Ainsi, si les associations peuvent être reconnues comme étant un lieu de formation et de développement de compétences, elles sont avant tout un lieu pour « apprendre à apprendre ». De fait, les jonctions envers les salariés à développer leurs propres compétences et à être acteurs de leur évolution se multiplient. S'il a été dit de l'entreprise post-fordiste qu'une de ses caractéristiques est sa tendance à se nourrir de tout ce qui lui est extérieur⁴, c'est avant tout au salarié de réaliser ce travail et de comprendre ce qui, dans sa pratique extérieure à l'entreprise, va lui être utile dans le cadre de ses missions. Ainsi, le fait qu'un jeune diplômé ait pris lui-même sur ses activités associatives et soit capable à la fois de comprendre quelles compétences elles impliquent et d'en dégager ce qui peut intéresser l'organisation est valorisé par les recruteurs.

Les résultats de l'enquête précitée tendent à montrer qu'une évolution est en marche et que les compétences expérientielles pourraient être de mieux en mieux reconnues. Pour favoriser cette reconnaissance, il convient cependant de fournir au recruteur des informations et des liens entre expérience associative et pratique professionnelle directement accessibles. Le Passeport Bénévole est par exemple un outil permettant de mener une réflexion sur les compétences acquises ou mises en œuvre.

Dans un second volet de cet article sera abordée la façon dont l'exercice d'activités associatives conduit les jeunes diplômés à employer un vocabulaire spécifique, propice à optimiser l'information reçue par les recruteurs et donc la reconnaissance de leurs acquis⁵. ■

86%

des recruteurs affirment regarder « toujours » ou « souvent » les activités extraprofessionnelles sur les CV des jeunes diplômés.



1. P. Zarifian, *Objectif emploi* : *Levier pour une nouvelle stratégie*. Éditions Karim, 1999.
2. D. Feraud (Bachelard), « Les Salariés dans les associations », in *Économie et Solidarités*, PUQ, 2004, vol. 54, n° 2, D. Tillety.

3. Les associations, lieux de qualification et de développement des compétences », 2007, L. Bachelard et « Bénévoles », en ce qui concerne les compétences », DREPA, 2012.
4. A. Khasanzhanova, V. Ducasta, « Les apprentissages informels des jeunes bene-

voles dans des activités d'encadrement », *Agenda de la formation* n° 72, 2010/1.
5. Y. Meuter Bouatang, *Le Capitalisme cognitif*, la nouvelle grande transition, Éditions Amsterdam, 2017.
6. A. Gou, *L'Immobilier*, Connaissance, valeur et capital, Gallies, 2003.

7. Y. Meuter Bouatang, *Le Capitalisme cognitif*, la nouvelle grande transition, Éditions Amsterdam, 2017.
8. A. Gou, *L'Immobilier*, Connaissance, valeur et capital, Gallies, 2003.