

## **Les reconversions professionnelles du secteur associatif vers le secteur privé Témoignage de Dominique Balland, Cabinet BALLAND CONSULTANTS**

- **Dominique BALLAND** : Il me semble important que les jeunes qui partent faire de l'humanitaire soient préparés à leur retour : savoir qu'on va revenir, savoir comment on va revenir, ce qu'on va faire et comment on s'y prend. [...] Moi je milite pour que le secteur associatif finance le reclassement des gens qui sont en volontariat chez eux, voire en salariat. Il y a des aides de l'Etat par rapport à cela mais je pense qu'il y aurait des efforts à faire. C'est comme quand on arrête un CDD, eh bien il y a une prime de précarité de 10% qui est remise. Ce serait bien qu'il y ait un système similaire quand on revient d'une mission humanitaire. Ce serait bien qu'il y ait une prise en charge réelle qui soit faite par des professionnels outplaceurs. Le métier d'outplacement est un vrai métier. C'est un peu le métier qu'exerce la cellule de reclassement de Bioforce. C'est un métier qu'exercent des professionnels du monde économique. Ca s'appelle l'outplacement, le reclassement.

- **Julie LAVOINNE** : L'étude que l'on mène actuellement porte sur les liens entre le secteur associatif de manière large, incluant l'humanitaire, et le secteur privé ; les relations entre l'un et l'autre. J'aimerais savoir si vous avez une idée du nombre de CV que vous recevez dans votre cabinet de recrutement de personnes issues du secteur associatif, si vous en avez ?

- **Dominique BALLAND** : Le quantitatif, ça va être très difficile car pour information moi je dirige un cabinet moyen, puisqu'on est 9 dans le cabinet, spécialisé en plus dans les postes à vocation commerciale : directeur commercial, chef des ventes, attaché commercial, technico-commercial, ingénieur commercial, etc. C'est la spécialité du cabinet. Cette spécialité est souvent antinomique avec les CV qu'on pourrait voir de personnes qui ont à un moment ou à un autre travaillé dans l'humanitaire. Il y a une sorte de logique économique qui conduit quelqu'un à faire du commercial qui n'est pas du tout dans les gênes de quelqu'un qui est dans le secteur non-marchand, dans le secteur associatif. Cependant je suis également administrateur du Syntec qui est le syndicat du conseil en recrutement. Donc je suis censé représenter un petit peu la profession pour une partie. A ce titre-là je peux aussi exprimer 2/3 choses par rapport au métier du recrutement. Globalement il faut savoir que dans tous les CV il y a des choses qui se sont passées avant la période clef qui nous intéresse qui fait que le

candidat a justement une très bonne expérience dans le domaine qu'on voudrait qu'il ait. Donc on va beaucoup s'intéresser à cette partie-là et on oubliera peut-être ou on passera assez rapidement sur le fait qu'il a fait de l'humanitaire, de l'associatif. Dans un CV on va retrouver des petites niches de choses sur lesquelles on va s'arrêter éventuellement au titre du fait que ça nous permet de trouver des critères déterminants qui vont faire que l'on va présenter cette personne-là pour le poste sur lequel on est mandaté. Vous savez les cabinets de recrutements répondent à des demandes d'entreprises qui leur disent : « trouvez-moi une personne qui ... ». On va alors définir un certain nombre de choses, de critères et puis, mandaté que nous sommes par cette entreprise, nous allons chercher cette personne. C'est-à-dire que l'on va sur des job boards (sites d'emploi), des annonces dans les journaux, des candidatures. Moyennant quoi nous aurons fait notre métier lorsque nous aurons trouvé plusieurs personnes qui pourraient correspondre et que l'on présente une short list d'environ 3 personnes à notre client. Nous on sait lequel on aurait pris mais ce n'est pas nous qui choisissons, c'est notre client. Donc on va s'attacher sur le CV à un certain nombre de repères qui nous donnent une vision de ce que nous souhaitons, de ce que nous voulons pour notre client aujourd'hui. Alors, qu'il ait fait toute autre chose comme aller à l'autre bout du monde sur le tsunami c'est un élément. Est-ce que c'est un élément clé ? Est-ce que c'est un élément qui laisse penser que c'est un dangereux gauchiste humanitaire qui n'a pas la logique économique et qui va créer mai 68 dans mon entreprise ? Est-ce qu'on va y trouver des qualités tellement fortes d'autonomie, de capacité de résistance au stress, de vécu spécifique de quelqu'un qui sait sortir du carré, etc. et que c'est tellement formidable plutôt que de voir quelqu'un qui est né à Vaulx-en-Velin, qui va être comptable à Vaulx-en-Velin parce que sa femme habite Vaulx-en-Velin ? Schématiquement il y a une espèce de repère qui peut être sensibilisant d'une façon extrêmement positive ou extrêmement négative. On reviendra dessus car c'est très important cette sensibilité. Moi j'ai eu des clients qui, voyant quelqu'un qui avait fait le tour du monde pendant deux ans, disent je passe, il est fou. [...] Evidemment mon client était quelqu'un d'assez âgé avec les repères qui étaient les siens. Il ne concevait pas que l'on pouvait avoir la responsabilité d'une famille et ne pas travailler. Il y a d'autres clients qui vont dire : c'est formidable, j'aurais rêvé de faire ça. Quant à donner des chiffres je ne sais pas dire. On voit des CV avec des trucs un peu marginaux, très courts, très longs. Moi j'en vois plutôt peu dans mon cabinet pour des raisons qui font que la logique économique n'est pas forcément celle qui prédomine chez les gens qui ont travaillé dans l'humanitaire. Et puis il y a des gens aussi qui n'indiquent pas sur leur CV avoir travaillé dans l'humanitaire parce que c'est pas bien. Ils se disent qu'on va les traiter de soixante-huitards car on ne fait pas de social dans l'entreprise, on est là pour faire du business.

- **Julie LAVOINNE** : Comment le savez-vous ? Est-ce que les personnes abordent cette période au cours de l'entretien ou c'est vous qui vous dites qu'ils ont eu ce passé ?

- **Dominique BALLAND** : Parfois c'est écrit dans le CV et dans ce cas-là on l'aborde très logiquement comme on le fait toujours dans notre métier dans le questionnement de quelqu'un à partir de son CV. [...]

- **Julie LAVOINNE** : Oui mais quand vous dites que certains ne le mettent pas dans le CV ?

- **Dominique BALLAND** : Vous savez, d'une façon un peu générale dans les CV il ne peut pas y avoir de trou. Alors il peut y avoir des embellissements, on peut cacher un peu les choses, on peut les transformer. Mais encore une fois quand on fait son CV on ne sait jamais très bien comment il faut le faire, on ne sait jamais très bien ce qu'il faut dire, comment le dire, etc. Le questionnement des gens qui cherchent du travail c'est : je le mets ou je le mets pas ? [...] Quand on a eu une petite expérience à un moment de notre vie qui n'a rien à voir avec le poste recherché, est-ce qu'on le met à 35/40 ans ? Non, on ne le met peut-être plus. Mais peut-être qu'on le mettait dans les premiers CV et peut-être qu'il y a quelqu'un qui a dit : ne mets jamais ça, tu es fou, tu ne seras jamais pris. Influencé ou sensibilisé qu'on est par le regard que pourrait avoir quelqu'un sur soi, eh bien on va avoir tendance à cacher, à embellir ou à transformer. Notre métier c'est aussi d'aller creuser un petit peu tout ça et de valider que tout ça est bien. Si la personne fait un complexe parce qu'elle a été peintre à Saint-Etienne avec les compagnons Emmaüs c'est qu'elle a un problème avec ça, qu'elle ne sait pas comment le gérer au niveau de l'image. C'est un peu dommage. Après moi je n'en tire pas de conclusion. Encore une fois si la personne a un diplôme de pilote d'avions après mon problème ça va être de vérifier qu'elle sait bien piloter les avions et qu'elle applique les consignes de sécurité, etc. Schématiquement j'aurai forcément tendance à oublier ce qu'elle a pu faire derrière. Très franchement ça ne devrait pas être une influence que je reçois. La parenthèse que je voudrais faire c'est qu'on travaille beaucoup actuellement sur la diversité, la discrimination à l'embauche notamment. La diversité c'est le contraire. C'est le positif qu'on peut amener derrière qui est de dire : est-ce qu'une femme à qui on n'a pas pensé pour ce job de commercial où il y a un secteur énorme ne serait pas mieux parce que c'est dans le bâtiment et que dans le bâtiment c'est des hommes. Peut-être que la diversité est là pour nous ouvrir les yeux à d'autres modèles de candidats. Si quelqu'un revient d'ONG où il a été volontaire en mission sur tous les terrains du monde pour régler des problèmes d'eau, peut-être que Monsieur Bouygues qui va ouvrir demain quelque chose au Libéria a intérêt à prendre quelqu'un comme ça plutôt qu'un ingénieur des Ponts-et-Chaussées qui va arriver avec son costume trois pièces et qui va demander où est le Novotel. La diversité c'est ça, c'est aller chercher des gens qui ont une compétence, une capacité à gérer un certain nombre de choses qui correspondent. Et donc dans l'humanitaire, j'aime mieux plutôt que l'on pleure, qu'on donne une valeur à ce qu'ils ont fait, qu'on tire les critères d'autonomie, de capacité à

gérer son stress, à gérer des situations conflictuelles, un niveau multiculturel, une adaptation à des tas de choses. Toutes ces capacités d'un humanitaire, si ça peut être capté par Monsieur Bouygues parce qu'il va aller construire quelque chose là-bas, par Monsieur Club Méditerranée, ça peut être intéressant et peut-être plus efficace que d'aller chercher quelqu'un qui a fait Reims Management School par exemple. C'est juste pour dire que l'idée c'est d'aller positiver tous ces parcours.

- **Julie LAVOINNE** : Vous semblez donc avoir une position d'ouverture par rapport à ces profils un peu variés. Vous m'avez dit aussi tout à l'heure que vous répondez à des critères d'entreprises par rapport aux candidats. D'après-vous quelle est la position des entreprises par rapport à ces profils atypiques ? Est-ce qu'on peut généraliser ?

- **Dominique BALLAND** : Je crois que si on généralisait on dirait que c'est ressenti presque un peu en négatif, malheureusement. Je dois dire que c'est peut-être le travail essentiel sur lequel la position que je défends permettrait de temps en temps de faire un peu avancer les choses sur l'image que peuvent représenter ces ONG. Si auprès des DRH, auprès des cabinets de recrutement, auprès d'organisations patronales, on arrivait à dire des choses, à valider des expériences extrêmement positives de candidats qui ont fait un passage dans l'emploi solidaire, dans l'associatif, ce serait bien. L'idée c'est qu'il faut absolument sensibiliser les entreprises au fait que la diversité, y compris dans les métiers de l'associatif, est une source d'expérience extrêmement enrichissante et une contribution à la recherche de diversité de l'entreprise. Pourquoi ne pas signer une convention au Syntec en disant : le Syntec reconnaît qu'il y a des qualités formidables chez ces jeunes qui ont fait de l'associatif ou de l'humanitaire, moyennant quoi les cabinets adhérents du Syntec s'engagent à regarder avec bienveillance les candidats qui auront ce type d'expérience, etc. [...] Globalement il y a quelque chose à faire et ce serait très intéressant. Notre métier consiste à chercher une compétence et un talent ; une capacité à répondre à un problème qui nous a été posé. Si on me demande quelqu'un pour faire de la comptabilité à Vaulx-en-Velin, si on reprend l'exemple de toute à l'heure, et que j'ai quelqu'un qui a fait de l'humanitaire mais qui n'a jamais fait de comptabilité, très franchement je ne le prendrai pas. Mais en tout cas, à valeur égale, sensibilisé que je suis à cette problématique-là je vais avoir tendance à mettre un candidat qui a un parcours un peu atypique dans la short list. Ce qu'on pourrait essayer de mettre en place c'est une promotion de ces métiers-là qui ferait que d'un seul coup les DRH liraient les CV de manière différente à partir du moment où ils auraient cette expérience-là. En fait c'est un problème de sensibilisation nationale, c'est un peu comme la Halde. La Halde c'est pour lutter contre la discrimination. Là on est face à un public qui est considéré à tort peut-être comme moins bon ou moins performant. [...]

- **Julie LAVOINNE** : Bien que vous m'ayez dit que vous recevez peu de candidats avec une expérience associative, si vous en avez est-ce que vous pouvez me dire s'il y a un profil qui se dégage (âge, sexe, niveau d'étude, nombre d'années d'expérience professionnelle)?

- **Dominique BALLAND** : Il y a deux cas d'espèce. Il y a celui qui a un CV d'une page dont les  $\frac{3}{4}$  sont occupés par autre chose que de l'humanitaire, de l'associatif. On va s'intéresser à ce qu'il a fait en humanitaire ou en associatif pour une faible partie de notre raisonnement par rapport à lui. Si au contraire on a un CV de quelqu'un qui cherche du boulot, dans lequel il y a essentiellement de l'humanitaire c'est clair qu'on va le traiter différemment parce que là l'expérience est fondée uniquement là-dessus.

- **Julie LAVOINNE** : Mais vous dans les CV que vous recevez de personnes ayant une expérience associative, est-ce qu'il y a un profil qui se dessine ?

- **Dominique BALLAND** : Non, je ne saurais pas répondre à cette question parce que j'ai vu une grande misère de gens qui étaient dans l'humanitaire et qui disaient bon maintenant j'arrête, je rentre en France. On voit chez eux une très grande difficulté à se recaser. C'est le CV où il y a  $\frac{3}{4}$  d'humanitaire ou d'associatif et puis  $\frac{1}{4}$  d'autre chose, qui est peut-être caché [...] et puis il y a peut-être à l'origine un diplôme et finalement on se rend compte que la personne n'a jamais travaillé dans ce domaine-là. Qu'est-ce qu'on fait avec un CV comme ça ? Encore une fois nous, cabinet de recrutement, nous ne sommes pas outplaceurs. Un outplaceur c'est quelqu'un qui est payé pour sortir une personne d'une situation de chômage. Nous, cabinet de recrutement, nous sommes payés pour rapporter une solution à une demande d'un client. Si je suis le Pôle Emploi, l'APEC, je vais gérer le problème d'une façon un peu spécifique puisque je vais tenter d'aider quelqu'un qui sort de mission et qui désormais aimerait bien rester en France et reprendre une activité normale. Je regarde alors ce que la personne a comme diplôme. Ce sont des intermédiaires destinés à aider les demandeurs d'emploi. Ce qu'on va rechercher c'est ce que l'on peut tirer dans le CV de la personne y compris sur la période humanitaire, même si on la transpose dans un autre métier et qui permettrait de positionner la personne sur certains métiers : autonomie, gestion de crise, gestion en milieu hostile, multilingue, informatique, etc. Ensuite on met cela dans un panier à côté et puis on se dit : ça fait quoi comme métier ? Ça fait des métiers autonomes. Et puis d'un seul coup on va peut-être se rendre compte que le métier de plombier indépendant correspond parfaitement à cette personne-là. Voilà le métier d'un outplaceur. Le métier d'un cabinet de recrutement c'est : bonjour Monsieur Balland, je vous paierai pour que vous me trouviez un plombier. On peut avoir le repère d'aller chercher quelqu'un qui a fait un peu de plomberie parce qu'il a fait watsan (water and sanitation) et je ne sais pas quoi dans une ONG, et à côté de ça a travaillé dans des petits services, a fait deux trois autres choses. Si je

peux moi lire ce CV et traduire ça dans les mots de ce client qui m'a demandé de lui trouver un plombier, même si ce n'est pas inscrit dans le CV il se peut qu'il puisse très bien correspondre mais ça sous-entend que le cabinet de recrutement s'il y en a eu un, le cabinet d'outplacement s'il y en a eu un, l'employeur potentiel donc le DRH, le MEDEF puisque c'est des patrons ou la CGT, etc. aient bien compris qu'il y avait des transferts qui pouvaient être faits. Ces transferts-là il faut les avoir en tête et il faut rechercher la diversité. Donc c'est un travail éducatif qui est le travail de chacun. [...]

- **Julie LAVOINNE** : Donc dans l'exemple que vous m'avez donné, le plombier, vous m'avez dit que vous pourriez déceler des compétences sur un CV et les traduire comme qualité auprès de l'entreprise. Est-ce que ça arrive de temps en temps qu'un candidat vous envoie un CV au cabinet de recrutement pour un certain profil et que vous vous le réorientiez ?

- **Dominique BALLAND** : Oui, tout à fait. La plupart des cabinets, le nôtre en particulier, sont équipés de candidathèques. Ca veut dire que si vous m'envoyez votre CV demain et que je n'ai rien pour vous, je le garde. Soit vous m'envoyez votre CV en spontané, soit vous l'envoyez pour un poste de comptable par exemple. Si votre CV ne correspond pas on vous envoie une petite réponse négative qui vous annonce qu'on garde votre CV avec autorisation. Nos consultants peuvent y avoir accès par des mots clés. Par exemple s'il recherche quelqu'un qui a une expérience au Libéria et que le mot Libéria figure sur un CV il va le retrouver. C'est une recherche par mot. C'est la première règle. La deuxième règle c'est si avez envoyé votre CV pour un poste de comptable que le cabinet doit pourvoir à Vaulx-en-Velin et que lecture faite je ne trouve pas à tort ou à raison que votre CV corresponde à ce poste-là. Dans ce cas je garde votre CV pour un poste que je pourrai avoir ultérieurement en ayant à l'idée que peut-être votre CV correspondrait mieux pour un poste de commercial ou de ceci ou de cela. Il faudrait donc avoir une lecture du CV avec peut-être une logique de transfert en tête pour imaginer dans quelle colonne je pourrai vous mettre.

- **Julie LAVOINNE** : Donc ça arrive que vous déceliez vous-même les compétences dans le CV et réorientiez en valorisant certains points auprès de l'entreprise?

- **Dominique BALLAND** : Oui, moi averti. Moi je suis averti car je suis sensible à cela mais je ne suis pas sûr que tout le monde le soit. Et je pense que même si certains disent : tiens c'est bien ce qu'il ait fait, ils ne sauront pas forcément le traduire, ils n'auront pas le repère. C'est pour ça qu'il faudrait presque faire un modèle de transfert et la promotion de CV qui ont une expérience comme celle-là me paraît très intéressante. On pourrait presque écrire un livre

ou une thèse là-dessus. Et puis on y mettrait des exemples en face. On peut faire un recto verso.

- **Julie LAVOINNE** : Nous dans notre étude on aimerait bien faire un peu ça justement. On voudrait voir quelles compétences on peut déceler dans les CV de personnes qui ont une expérience dans l'associatif et voir à quoi ça pourrait correspondre dans le privé. Bon après ce n'est pas toujours évident.

- **Dominique BALLAND** : Si vous travaillez là-dessus moi je veux bien aussi à un moment donné travailler avec vous parce qu'à mon avis ce serait très intéressant. Le titre ce serait : à quoi peut correspondre ce CV ? On pourrait en faire une dizaine car il faut mêler les choses et puis on pourrait diffuser des choses comme ça. On pourrait le diffuser à l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines), au MEDEF. Il faudrait des CV de différentes origines et puis on dit : à quoi il peut correspondre ce CV-là ? Visiblement à rien. Ou même un test en disant aux gens : dites-nous à quoi il pourrait correspondre comme métier ; on mettrait des métiers en face. Ce serait bien d'avoir des cas concrets et non pas uniquement un document signé. Il y a eu plusieurs livres qui ont été écrits par la Halde ou par des gens de la Halde sur la discrimination, la diversité. Il y a des modélisations que l'on pourrait reprendre et qui permettraient de faire une maquette. Si on est plusieurs organisations à travailler sérieusement sur un thème comme ça, demain on peut faire un petit groupe de travail – Reims Management School, MEDEF, APEC, Syntec, Pôle Emploi – et on dit : on se met autour de la table et on essaie de travailler sur cela. Tout est question de temps mais c'est passionnant de travailler là-dessus.

- **Julie LAVOINNE** : Selon vous les candidats issus de l'associatif connaissent-ils bien le secteur marchand ?

- **Dominique BALLAND** : Non. C'est très clair qu'ils ne le connaissent pas ou peut-être même pire qu'ils ont de fausses idées dessus. C'est typique par exemple des métiers de commerciaux. Des gens qui n'ont jamais fait de commercial et qui disent : oh moi commercial ah non jamais. Pourquoi ? Parce qu'ils ne savent pas ce que c'est et qu'ils voient la personne qui vous embête le soir au téléphone pour vous vendre une assurance vie ou autre. [...] Tout cela, l'image des métiers, le plombier qui est tout le temps couché par terre sous les évier, etc. ; les images qu'on a transforment complètement la vision et donc on est sur un public qui est sans doute encore moins averti que n'importe quel public de type débutant dans la vie professionnelle.

- **Julie LAVOINNE** : Sinon ces profils vous semblent-ils atypiques ? Privilégiez-vous en général les parcours linéaires ou les parcours atypiques ? Vous m'avez dit qu'à compétence égale vous préférez plutôt un parcours atypique.

- **Dominique BALLAND** : Ah oui, moi j'aime mieux bien sûr. Je suis même demandeur de quelque chose là-dessus. Ce comptable de Vaulx-en-Velin que je décrivais tout à l'heure, qui est né là et qui mourra là, c'est typique. Je n'arrive pas à rentrer dans la personnalité de quelqu'un comme ça ou alors je rentre de façon un peu négative car c'est un peu renfermé, etc. Mais bon, peut-être que c'est très bien.

- **Julie LAVOINNE** : Pensez-vous que le passage par l'associatif serait un plus pour l'entreprise ou au contraire plutôt un obstacle ?

- **Dominique BALLAND** : Encore une fois, d'une façon un peu générale je trouve personnellement bien qu'une personne soit passée par ce biais-là. [...] Je ne suis pas sûr que ce soit le cas d'un certain nombre d'employeurs ou de DRH ou d'autres cabinets qui verront là quelques fois une incapacité à se caler dans un métier tout de suite, à vouloir travailler dans son métier, voire à être dans une recherche de quelque chose qui serait plutôt inquiétante. C'est l'image que donne ce passage-là qui est peut-être à travailler. Maintenant elle est peut-être neutre, elle peut être très négative ou elle peut être extrêmement positive. Libre à chacun, mais de façon initiée, d'en tirer les conclusions.

- **Julie LAVOINNE** : Pouvez-vous me parler des idées reçues sur les candidatures issues du milieu associatif ? Avez-vous des réactions d'entreprises ?

- **Dominique BALLAND** : Pas précisément comme ça. Moi je vous livre le ressenti de ce que je sais de ce métier. Je me souviens d'une réaction. Ce n'était pas le milieu associatif mais une personne était partie faire le tour du monde en bateau avec sa femme. Et d'un seul coup on le voyait comme un fainéant. Et moi je l'avais vu le candidat, mon client ne l'avait pas encore vu. Je lui décrivais le CV et il disait : non je ne veux pas le voir, ce n'est pas la peine de me le présenter. Encore une fois je pense que ça n'est pas un raisonnement sain, c'était sûrement une exception. L'histoire ne se reproduit pas. C'est un de mes clients qui a dit ça à un moment donné. Je suis sûr que c'est sa personnalité à lui qui était en cause. Il n'avait pas envie de ça parce que c'était quelqu'un d'assez âgé et pour lui avec la valeur du travail et les logiques économiques il ne comprenait pas.

- **Julie LAVOINNE** : Selon vous c'est une exception cette vision-là ?

- **Dominique BALLAND** : Je pense que c'est une exception. J'ose espérer que c'est une exception et que ce sera de plus en plus une exception parce que ça correspond à une mentalité d'un autre âge.

- **Julie LAVOINNE** : Selon vous que recherchent les profils issus de l'associatif en postulant dans le secteur privé ?

- **Dominique BALLAND** : Ils cherchent sans doute un peu de stabilité, un peu de rémunération ; ce qu'ils n'ont pas beaucoup dans le milieu associatif. En termes de rémunération, en termes d'avenir professionnel, d'avenir de vie, il y a un moment où la vie vous rappelle qu'il y a une espèce de voie économique qui fait que si l'on veut vivre correctement, si l'on veut se payer un appartement, si l'on veut avoir une voiture qui roule, si l'on veut emmener ses enfants en vacances, acheter un bouquet de fleurs à sa femme de temps en temps il vaut mieux gagner de l'argent. Et le problème de l'associatif ou de l'humanitaire, voire de l'international, c'est qu'il n'y a pas de vie. Il n'y a pas de capacité ou en tout cas très mauvaise. Moi j'ai un bon ami qui a travaillé dans le tiers monde pendant de nombreuses années. J'ai beaucoup d'admiration pour lui mais effectivement il a pris beaucoup de retard sur la logique économique qui nous guide. Il a acheté son premier appartement à 45 ans et il a eu du mal. Et puis ses enfants n'ont pas toujours été dans les bonnes écoles, etc. Il a donné beaucoup et je suis admiratif de ça et je reconnais un certain nombre de qualités mais le moteur essentiel à mon avis dans votre question il est dans le problème de survie économique ou de vie économique. Il y a un moment où on peut avoir fait des choses formidables, on peut avoir beaucoup donné, peut-être qu'on aurait bien poursuivi mais il y a rarement des paies qui font 2 000 euros, 3 000 euros dans l'humanitaire, ça n'existe pas.

- **Julie LAVOINNE** : Pensez-vous que ce soit le salaire plus élevé que dans le milieu associatif qui soit l'attraction majeure ?

- **Dominique BALLAND** : Oui c'est clair je crois réellement que c'est ça. Ce n'est pas un jugement négatif que je porte. C'est un constat.

- **Julie LAVOINNE** : Selon vous quels sont les atouts d'un candidat issu du milieu associatif ?

- **Dominique BALLAND** : D'abord on va retrouver des qualités qui sont inhérentes au travail associatif : l'autonomie, la capacité de gérer le stress, le côté multilingue, multiculturel, etc. Toutes ces qualités dont on parle. Eventuellement car j'ai pris un exemple qui était plutôt de l'humanitaire. Mais il y a sans doute d'autres qualités à mettre en avant et dans chaque métier

associatif il y a des choses à tirer qui ne sont pas les mêmes. On va aller tirer des choses qui sont en rapport avec le métier qui a été fait bien sûr et puis on va tirer sans doute une espèce de qualité de fond qui est que l'on s'intéresse aux autres, qu'on a un esprit dans lequel l'humain prédomine à toute considération et notamment dans l'entreprise. Donc ce n'est pas du tout aberrant que ce soit une qualité qui puisse être recherchée. C'est donc à prendre avec beaucoup de précaution car trop d'humain peut être considéré comme trop permissif, trop social, trop gentil, et puis en entreprise on peut être humain, gentil, faire du social mais trop n'est pas bon non plus. Trop va peut-être à l'opposé de l'intérêt bien compris de l'entreprise. Si les affaires vont mal et que je ne licencie pas quelqu'un parce que je me dis que je ne peux pas lui faire ça, je mets dangereusement l'entreprise en danger. Il y a des logiques économiques dans l'entreprise qui font que malheureusement il y a un moment où il faut faire des choses qui ne sont pas uniquement celles-ci : trouvons des logements à tout le monde et s'ils ne peuvent pas payer on ne leur fait pas payer. On ne peut pas. Si je suis une entreprise immobilière, il y a un moment où même si je ne veux pas faire de mal, mettre des gens à la rue, schématiquement : c'est pas écrit social sur mon entreprise, c'est écrit j'achète des immeubles, je les rénove et puis je loge des gens et ils paient le loyer. S'ils ne paient pas de loyer ça me fait beaucoup de peine parce que c'est sans doute qu'ils ne peuvent pas le faire mais schématiquement ce n'est pas mon métier. Il y a une logique qui est lourde à porter, c'est cette logique économique dont on parlait tout à l'heure. Elle handicape souvent, influence le jugement qu'on fait sur des gens qui ont travaillé dans l'associatif, l'humanitaire. C'est peut-être cette logique économique qui est la plus difficile à combattre.

- **Julie LAVOINNE** : Pouvez-vous me dire selon vous quels sont les points faibles d'une personne issue du milieu associatif qui voudrait intégrer le secteur marchand ?

- **Dominique BALLAND** : Le point faible c'est cette logique économique. C'est clair je reviens à ça parce qu'une entreprise elle a un seul but : c'est de vendre quelque chose à quelqu'un. Une entreprise BIC a une usine de fabrication de stylos mines. Elle a donc un directeur général, elle a un directeur de production, elle a des machines, des ouvriers, des contremaîtres, un bureau d'étude, elle a un service administratif, un service comptable, un service DRH, etc. et puis des commerciaux. Mais schématiquement si tous ces gens-là sont payés par l'entreprise c'est parce que vous achetez des stylos billes comme ça. C'est parce que vous les achetez que l'entreprise va acheter des machines. Toute la logique économique est fondée là-dessus : sur le fait que quelqu'un va acheter ça et que ça va faire vivre le groupe. Ça dans le milieu associatif on ne le fait pas ; il y a un problème, on met des budgets en face et on dépense et on fait. Encore une fois ça se justifie dans beaucoup de cas mais il n'y a pas de logique économique là-dedans. Quand vous parlez de logique économique, d'équilibre des dépenses dans les problèmes de solidarité ou de sécurité sociale, tout le monde crie en disant

qu'il ne s'agit pas d'entreprise, qu'on a droit de faire des pertes et que c'est la solidarité nationale qui va payer la perte. L'autre logique qui s'oppose à ça c'est de dire : c'est un service privé, vous voulez prendre une grosse assurance parce que vous savez que vous voulez être soigné dans les meilleurs hôpitaux, ça vous coûtera plus cher que celui qui paiera moins, etc. Donc c'est le secteur marchand qui prend le devant dans la santé, avec les caisses complémentaires notamment. L'idée c'est qu'à un moment le secteur associatif, humanitaire est complètement opposé ou en tout cas peut-être à des milliers de kilomètres du secteur marchand.

- **Julie LAVOINNE** : Selon vous les candidats du secteur associatif ont-ils acquis des compétences transposables au secteur privé ?

- **Dominique BALLAND** : Oui, alors on a bien répondu à ça. Ils en ont mais ils ne le savent pas toujours. Les candidats ne le savent pas, les entreprises ne le savent pas et les intermédiaires que sont les outplaceurs ou institutionnels comme le Pôle Emploi, l'APEC et les cabinets de recrutement ne le savent pas toujours. De là l'idée peut-être de fabriquer quelque chose qui servirait de méthodologie, qui permettrait de montrer des exemples, d'illustrer et de donner des clés à tous ces intervenants.

- **Julie LAVOINNE** : Vous m'avez dit qu'en lisant les CV vous réorientez et essayez de déceler certaines compétences à mettre en avant auprès des entreprises pour essayer de valoriser l'expérience des personnes qui ont eu un parcours atypique. Pensez-vous que les autres cabinets de recrutement ont une démarche similaire ?

- **Dominique BALLAND** : Oui, je pense qu'il y en a qui l'ont. Mais sinon je reviens en arrière car je pense qu'on pourrait peut-être faire quelque chose en commun entre Reims Management School et Syntec. Il faudrait voir ce que l'on pourrait faire en termes de sensibilisation. Peut-être que Reims Management School et Syntec pourraient créer un groupe de travail autour de cela : prendre du temps sur des analyses de CV, mettre des objectifs en face, mettre des types de métiers qu'on pourrait transférer, etc. [...] S'il y a quelque chose qui devrait être fait c'est quelque chose qui sensibilise les différents acteurs qui ont des CV. Si les CV qui passent entre leurs mains peuvent être lus avec un autre regard, si on arrive à faire comprendre qu'on peut avoir un regard différent sur ces CV atypiques par une illustration, ce serait une avancée. [...] Les gens qui doivent être sensibilisés à cela, c'est : la formation telle que celle de Reims Management School, c'est des gens comme Bioforce qui ont la volonté d'être un acteur clé de l'accès au travail pour des gens de l'associatif et de l'humanitaire. Peut-être que l'on pourrait travailler en commun avec certaines ONG telle Action Contre la Faim, ou bien aussi le Clong, ou Coordination Sud, etc. Il me semble qu'il y a un vrai combat

intéressant à mener là-dessus. La conclusion de tout cela c'est qu'il faut faire un gros travail de sensibilisation sur la valorisation des qualités des candidats qui sortent de ces métiers-là.

- **Julie LAVOINNE** : Vous faites des entretiens préalables de personnes avant de les conseiller, est-ce que vous menez le même type d'entretien quand vous avez une personne qui est issue de l'associatif que lorsque vous avez une personne qui est toujours restée dans le privé ?

- **Dominique BALLAND** : Oui, il n'y a pas de raison que l'entretien soit différent. Les entretiens ne se ressemblent jamais globalement. C'est la recherche d'une compétence et d'un talent par rapport à une mission qui nous est confiée. [...] Je mets des croix en face de choses qu'on m'a demandées et pour lesquelles je suis obligé d'amener quelqu'un qui correspond à ça. Evidemment je vais aussi passer du temps à valider l'aspect personnalité de mon candidat. Mais globalement il y a quand même des choses sur lesquelles je suis enfermé. Je vais reprendre un exemple : si on m'a demandé qu'il parle anglais, il faut qu'il parle anglais ; je ne peux pas présenter quelqu'un qui ne parle pas anglais. De temps en temps on dit : je vais vous présenter quelqu'un qui est très très bien mais qui ne parle pas anglais, cependant il dit qu'il va l'apprendre. Eventuellement s'il est très bien on va peut-être le prendre. Mais globalement je suis enfermé dans une définition de poste que j'ai accepté de signer. Quand j'ai signé avec mon client j'ai validé tous ces points-là. On me demande rarement qu'il ait fait de l'humanitaire avant. Cela ne fait pas partie des critères mais cela pourrait l'être demain. Mais s'il a fait de l'humanitaire et que je tire de cette expérience-là une autonomie très forte, et qu'on me demande de l'autonomie et que je la retrouve par ailleurs dans le métier qu'il a fait après, je mets une croix en face.

- **Julie LAVOINNE** : Que pensez-vous des CV de personnes qui font du va et vient entre le secteur marchand et l'associatif ?

- **Dominique BALLAND** : Le va et vient j'aime moins a priori comme ça car, pour l'usage que j'ai moi je recrute des gens pour le secteur marchand. Bon, on pourrait envisager qu'on me demande de recruter quelqu'un qui s'occupe des quartiers sensibles, évidemment la logique économique de la personne que l'on va recruter elle est dans ce métier-là. Donc je vais aller chercher quelqu'un peut-être sur des bases de données de Bioforce. Si le cabinet de recrutement représente le secteur marchand, ce qui est le cas, c'est vrai que le repère de quelqu'un qui ne ferait que des allers-retours laisse penser qu'il y a un problème. Soit il se cherche toujours, en tout cas je n'arrive pas bien à comprendre. C'est comme si quelqu'un passait d'un métier de comptable à un métier de plombier et puis ensuite passait à commercial pour arriver maître des écoles, etc. Si je lis son CV cela m'inquiète un peu et je me demande

si cela est vraiment cohérent, si c'est subi, si c'est voulu. Si c'est subi c'est pas très bon, si c'est voulu je m'étonne. Quelqu'un qui ferait du yoyo par définition je l'éviterai un peu. J'aurai tendance à penser que c'est pas forcément le meilleur candidat pour les jobs que j'ai. Mais ce n'est pas l'associatif qui est en cause, c'est plutôt le va et vient.

- **Julie LAVOINNE** : Que pensez-vous de l'intégration des profils issus de l'associatif dans le secteur privé ? Avez-vous déjà eu des retours ?

- **Dominique BALLAND** : Non je n'ai pas de retour spécifique là-dessus. Il y a sûrement autant de réussite que d'échec. Les échecs il y en a de moins en moins maintenant notamment quand on passe par des bons cabinets de recrutement. Je crois que la possibilité de se tromper dans le recrutement existe pour tout le monde. Nous on a des échecs, on ne s'en cache pas. On essaie de comprendre ce qui peut s'être passé ; il peut s'être passé des choses nouvelles. Les échecs que l'on a ils ne sont pas forcément dus au candidat, ils peuvent être dus à l'entreprise, ils peuvent être dus à l'extérieur, à l'environnement de la personne, ils peuvent être dus à l'accueil qui a été fait, etc. Il n'y a rien de significatif à dire par rapport à cela.

- **Julie LAVOINNE** : Lorsqu'une personne issue de l'associatif intègre le secteur privé, avez-vous une idée de la durée pendant laquelle elle reste dans le privé ? Savez-vous si ensuite elle réintègre l'associatif ? C'est peut-être plus dur à évaluer.

- **Dominique BALLAND** : Non je n'ai pas d'information là-dessus.

- **Julie LAVOINNE** : Votre politique concernant les candidats qui ont une expérience associative a-t-elle évolué au cours du temps ?

- **Dominique BALLAND** : L'évolution elle est peut-être simplement dans l'anecdote que je vous rappelais. Moi j'ai abordé le problème en me disant : ces pauvres gars il faut les aider. Et puis cette anecdote que je vous racontais a changé mon point de vue. Je me suis dit : ok il faut les aider mais ce n'est pas le problème. Si on commence à dire ça on est dans le boyscoutisme, on est dans le misérabilisme.

- **Julie LAVOINNE** : Si j'ai bien compris vous avez évolué de la façon suivante : au début vous vous disiez qu'il fallait les aider à se réinsérer. Puis vous vous êtes dit qu'ils étaient aussi bons que les autres et qu'il fallait leur laisser leur chance.

- **Dominique BALLAND** : Ceci dit, je ne perds pas de vue qu'il faut les aider. Mais en même temps je me dis que les aider ça ne leur rendrait pas service de présenter les choses sous cette

forme-là. Il est vrai que si on veut faire ça c'est pour les aider : c'est pour ouvrir les yeux à des entreprises qui trouveront de bonnes candidatures. Je sais bien que si on récolte des choses, qui va être une meilleure lecture de CV de ces gens-là, ce sera à leur bénéfice et ce sera très bien, ce ne sera pas tant mieux pour eux. Si on leur doit quelque chose ça ne va pas être de pleurer avec eux ou de les aider, ça va être de faire prendre conscience aux gens – employeurs et intermédiaires – qu'il y a quelque chose de positif à tirer de cela. J'ai une sensibilisation forte qui est liée au fait que j'ai vécu cela par un fils. Il a été volontaire pendant des années et qui est-ce qui pouvait le financer ? Heureusement qu'il pouvait être aidé parce que sinon le pauvre. Quand il rentrait (il faisait des missions de 6 mois à l'international) il revenait il n'avait pas d'appartement, il n'en avait pas les moyens. [...] Quand il allait à Pôle Emploi et on lui disait : vous avez fait quoi ? Vous n'étiez pas salarié ? Ah bon, alors je ne peux pas m'occuper de vous. Votre dernière fiche de paie ? Je ne vous parle pas d'une voiture qu'il ne peut pas avoir ou qui serait au fond d'un garage et qui ne serait pas assurée, etc. Je me dis qu'ils nous ont donné des choses que nous ne leur avons pas données, qu'il n'y a pas de gratification et il n'y a pas de rémunération. [...]

- **Julie LAVOINNE** : Donc vous pensez que ce qu'il faut faire maintenant ce n'est pas du misérabilisme mais plutôt un travail de sensibilisation ?

- **Dominique BALLAND** : Oui il y a une vraie réponse à cette problématique-là qui passe par de la sensibilisation. Cela passe par d'autres choses aussi : par des bases de données par exemple. On a beaucoup travaillé avec Bioforce pour constituer un job board (un job board c'est comme l'APEC, Monster, etc., c'est un endroit où les employeurs peuvent trouver des CV). Si je recherche quelqu'un qui a fait de l'électricité, qui a travaillé pour le Libéria et qui parle le serbo-croate, peut-être que Bioforce va me trouver quelqu'un et que je ne le trouverai pas sur Monster ou sur Cadre Emploi par exemple. On a déjà essayé de mettre en place des choses là-dessus avec beaucoup de difficulté parce que ce n'est pas très facile. Il faut qu'on capte des gens : des anciens élèves de Bioforce mais aussi des gens qui n'ont pas fait cette formation. [...] Là on est dans la deuxième phase : la première c'est de la sensibilisation et puis ensuite il y a un problème d'accès. Si on sensibilise les gens, les entreprises, il faut peut-être leur donner des moyens d'accès après : à des CV, etc. Il faut permettre à des candidats qui ont travaillé dans ces domaines-là de mettre leur CV à des endroits où peut-être on ira les chercher. Mais en même temps peut-être que le meilleur conseil qu'on peut leur donner c'est de se mettre sur les grands job boards. Il y a des employeurs associatifs, humanitaires ou du secteur privé qui peuvent avoir une vraie volonté de chercher quelqu'un qui vient de l'associatif, l'humanitaire. [...]

- **Julie LAVOINNE** : Merci beaucoup de m'avoir accordé cet entretien.