

Humeur

Sport & Ressources Humaines

LA GUEULE de L'EMPLOI



**Vous pensez l'avoir... Votre employeur
l'aura-t-il aussi ?**



Dans les métiers du sport et des loisirs comme ailleurs, nous passons longtemps à essayer d'avoir la gueule de l'emploi. Puis vient peut-être le moment où l'on regarde aussi la gueule de celui qui nous le propose. Car un recrutement réussi ne dépend pas seulement du candidat, mais de ce que l'employeur saura faire de sa différence...

Alors finalement... qui devra convaincre qui ?



PRENDS L'ASCENSEUR et CHOISIS TON ETAGE...

Après bientôt 40 ans d'exercice professionnel, comme tout le monde, j'ai connu plusieurs employeurs, et occupé plusieurs emplois.

Comme tout le monde, à certains moments, il m'a fallu préparer un CV, sélectionner des annonces, poser ma candidature et passer un entretien. Plusieurs parfois.

Plusieurs fois, mais pas tant que ça en réalité, quand j'y repense...

Peut-être quatre ou cinq fois, pas plus.

Car dans ce parcours, l'ascenseur a régulièrement fonctionné au sein de la même entreprise, pour me hisser presque naturellement dans la hiérarchie, souvent même sous ma propre impulsion, et en y ayant parfois choisi l'étage...

J'en ai alors accepté les risques : ceux d'une nouvelle posture, de nouvelles responsabilités,

et souvent aussi ceux du nouveau regard posé sur moi, autant par la hiérarchie que par les anciens collègues.

Pas toujours simple lorsque, à 30 ans par exemple, ton boss te demande de licencier celui qui t'avait recruté dix ans plus tôt.

Pas simple. Pas agréable non plus...

Mais terriblement instructif.

Et ô combien formateur.

Dans les domaines d'activité qui sont demeurés les miens, et au fil de mes expériences au sein de PME ou d'organisations à taille dite « humaine », j'ai eu cette chance, je le reconnais volontiers, de me voir presque chaque fois évoluer avec l'entreprise elle-même, d'en devenir l'un des rouages importants, et parfois l'un des moteurs.

Avec les années, cette relation à l'emploi a forcément un peu changé. Alors plutôt que d'en faire une théorie, j'ai préféré vous en parler au travers d'Étienne.

Étienne ?

Nous avons grandi ensemble. Je le connais assez bien...

ÉTIENNE DANS LE MONDE (IMPI-TOYABLE) DU TRAVAIL

J'ai rencontré Étienne, au perron de sa soixantaine, au détour d'une balade dans l'Ariège.

Exposé lui aussi, à différentes étapes de sa vie professionnelle, à divers « process » de recrutement, il y porte aujourd'hui un regard tout particulier.

Pendant longtemps, tout fut relativement simple dans son parcours.

Il y avait d'un côté celui qui avait un emploi à proposer, et de l'autre Étienne, qui espérait l'obtenir.

Après avoir franchi la redoutable première sélection conduisant à un entretien, Étienne arrivait avec son CV sous le bras, une chemise repassée, quelques ambitions raisonnablement dissimulées et cette étrange obligation de vouloir transformer ses défauts en qualités.

S'ensuivait alors le lot des traditionnelles questions...

- Quel est votre principal défaut ?
- (un premier mensonge) Je suis perfectionniste.

« Pendant longtemps, tout fut relativement simple... »

Évidemment...L'humanité compte beaucoup plus de perfectionnistes dans les salles d'entretien que dans la vraie vie.

Puis venaient les autres classiques :

- Pourquoi vous plutôt qu'un autre ?
- Où vous voyez-vous dans cinq ans ?
- Qu'est-ce qui vous motive chez nous ?
- Pourquoi avez-vous quitté votre précédent employeur ?

Et enfin :

- Qu'attendez-vous de nous ?

Qu'attendez-vous de nous ?



Question potentiellement dangereuse à laquelle il est généralement peu recommandé de répondre :

- Un excellent salaire et beaucoup de liberté.

Ou celle-ci, dont il se souvient tout particulièrement :

- Qu'est-ce qui pourrait faire que vous ne restiez pas longtemps avec nous ?
- Hum... L'ennui.
- On ne s'ennuie pas chez nous !
- Il y a plusieurs sortes d'ennui...

...La collaboration n'avait alors tenu que neuf mois...

Suivaient toujours quelques salutations cordiales.

Puis le très convenu :

- **Nous vous recontacterons...**

Et Étienne attendait le verdict...

Avec le temps, pourtant, quelque chose a changé dans sa façon d'aborder cette relation.

Pas nécessairement parce qu'Étienne serait devenu meilleur.

Encore moins parce qu'il serait devenu indispensable : **les cimetières en débordent.**



Simplement parce qu'après quelques décennies de vie professionnelle, quelques réussites, quelques erreurs, quelques enthousiasmes et probablement quelques réunions auxquelles Étienne n'aurait jamais dû assister, il a fini par mieux se connaître et par comprendre trois choses assez simples :

Ce qu'il sait faire.
Ce qu'il aime faire.

Et surtout...dans quelles conditions il est capable de bien le faire.

Une question jusque-là secondaire lui est alors progressivement devenue essentielle :

« Mais lui, pour quelles bonnes raisons devrais-je travailler avec ? »...

ET VOTRE CV À VOUS, S'IL VOUS PLAÎT... ?

Lorsqu'une organisation envisage de confier une responsabilité à un nouveau collaborateur, elle prend légitimement quelques précautions :

Elle regarde son parcours.
Elle vérifie ses références.
Elle s'intéresse à ses réussites.
Éventuellement à ses échecs.

Elle cherche à comprendre pourquoi il a quitté telle fonction, accepté telle autre, changé d'univers ou décidé un jour de travailler autrement.

Parfois, elle appelle même des gens qui le connaissent.

...Très bien, c'est normal.

Mais pourquoi cette curiosité devrait-elle fonctionner dans un seul sens ?

Un employeur possède lui aussi un CV !

Et aujourd'hui, Étienne le regarde.

Il veut savoir qui il est, et ce qu'il a fait. Ce qu'il prétend avoir réussi. Et ce qu'il a réussi vraiment.

Ce qui n'est parfois pas tout à fait la même chose...

Il regarde son histoire, sa réputation, ses projets, ses valeurs affichées et, autant que possible, ses valeurs pratiquées.

Il s'intéresse à sa manière de décider, à sa façon de considérer les personnes, à sa capacité à faire confiance, à son rapport au changement.

Et parfois à ce que sont devenus ceux qui ont travaillé avec lui avant.

Sont-ils encore là ?
Ont-ils grandi dans l'entreprise ?
Sont-ils partis ?
Pourquoi ?

Si tous les profils intéressants disparaissent mystérieusement au bout de quelques mois, peut-être ne faut-il pas seulement conclure à une exceptionnelle malchance au recrutement.



Et pour y aller aujourd'hui plus franchement, Étienne se risque à ses propres questions :

- Quel est votre principal défaut en tant qu'employeur ?

- Nous sommes très exigeants.

Hum.

- Comment réagissez-vous lorsqu'un collaborateur vous explique que vous vous trompez ?

- Nous favorisons le dialogue, bien sûr.

- Vous avez un exemple récent ?

Silence...

- Où voyez-vous votre organisation dans cinq ans ?

- Leader sur son marché.

Évidemment.

- Et pourquoi devrais-je vous choisir ?



Léger flottement...

Derrière ce qui pourrait être vécu comme une légère provocation se trouve pourtant une question parfaitement sérieuse :

Pourquoi la compatibilité professionnelle ne serait-elle évaluée que par l'une des deux parties ?

LE CHOIX DU JOB, OUI BIEN SÛR, MAIS MAINTENANT ÉTIENNE CHOISIT AUSSI SES EMPLOYEURS...

C'est vrai....La formule peut agacer. Elle peut même donner l'impression d'une certaine prétention. **Il en assume le risque.**

Un employeur veut savoir si Étienne est à la hauteur de son projet ?

C'est parfaitement légitime.

Mais aujourd'hui, Étienne a également besoin de savoir si l'employeur peut vraiment recevoir de ce qu'il lui demande de lui apporter et, plus encore, s'ils peuvent prendre ensemble le risque de progresser.

Étienne sait parfaitement qu'il n'est pas performant partout.

Il ne fonctionne pas bien dans toutes les organisations, il n'est probablement pas adapté à tous les dirigeants.

Et tous les dirigeants ne sont certainement pas adaptés à lui.

Il n'est jamais meilleur que lorsqu'on lui donne un objectif ambitieux, une vraie confiance, une responsabilité réelle et suffisamment d'espace pour réfléchir, proposer, essayer et parfois dé-ranger un peu l'ordre établi.

En revanche, si l'on souhaite qu'il confirme surtout que tout était parfait avant son arrivée, il n'est probablement pas le meilleur choix.

Et c'est une information qu'il vaut mieux partager avant.

Avouons-le en poussant le raisonnement jusqu'au bout :

Certains employeurs ne devraient tout simplement pas passer le cap de l'entretien...

Non parce qu'ils sont mauvais.

Mais parce que leur fonctionnement, leur culture, leur rapport à la confiance, au pouvoir, à l'initiative ou à la contradiction annoncent parfois assez clairement que la relation ne fonctionnera pas.

Simplement parce que pour être respecté, **il convient aussi de se montrer respectable.** Et l'employeur est toujours bien inspiré d'en montrer les premiers signes. **Car ici comme ailleurs, l'exemple vient d'en haut.**

Il est donc devenu aussi naturel pour Étienne de renoncer à un emploi - et surtout à un employeur - que de comprendre qu'un employeur puisse renoncer à lui.

Personne n'est vexé. Personne n'est mauvais.



Ils ont alors simplement compris qu'un rond entre difficilement dans un carré...

Et c'est probablement une excellente chose pour eux.

NE RECRUTEZ PAS UN POIL À GRATTER SI VOUS ÊTES ALLERGIQUE AUX DÉ-MANGEAISONS

Étienne sait aujourd'hui qu'il peut être un poil à gratter. Et l'impertinence a toujours tenu une certaine place chez Étienne...

Pas en permanence, heureusement.

Avec une règle simple toutefois : ne jamais s'autoriser une liberté de ton qu'il refuserait lui-même aux autres.

Mais lorsqu'une organisation lui paraît pouvoir fonctionner autrement, lorsqu'une situation lui semble incohérente ou une décision mauvaise, il a beaucoup de mal à considérer que son rôle consiste à regarder ses chaussures.

Il a besoin de pouvoir le dire.

Parfois gentiment. Parfois avec insistance. Parfois avec humour.

Mais le dire...

Et il tient beaucoup à distinguer l'impertinence de l'irrespect.

L'irrespect attaque les personnes. L'impertinence questionne les certitudes.

L'irrespect peut blesser et abîmer la relation.

L'impertinence peut la rendre plus intelligente.

À condition qu'elle demeure dépersonnalisée, loyale et tournée vers l'intérêt du projet.

L'impertinence gratuite est lourde et pénible.

L'impertinence utile peut être une compétence.

Étienne s'inquiète davantage des organisations dans lesquelles plus personne n'est impertinent que de celles dans lesquelles quelques-uns le sont encore.

Parce qu'une organisation dans laquelle tout le monde est toujours d'accord avec le boss présente généralement deux hypothèses :

Soit le boss est exceptionnel.

Soit les autres ont compris quelque chose...

SON EMPLOYEUR EST AUSSI SON CLIENT

Voilà une autre idée qui a modifié la relation d'Étienne à son job, et surtout à son patron.

Lorsqu'il était salarié, Étienne a progressivement appris à considérer son employeur comme un client.

Un client particulier, évidemment.

Parfois même le principal, voire l'unique.

Mais un client...

Un client possède un besoin clairement exprimé, il poursuit un objectif, il confie une mission, il attend une compétence et fixe un cadre.

Il est parfaitement fondé à attendre de l'implication, et surtout des résultats.

Mais un client n'agit pas pour autant sans limite. On ne lui autorise pas tout. Il n'achète ni une dévotion totale, ni une approbation de principe.

Il achète un service, et surtout une compétence.

Lorsqu'un consultant expérimenté pense que son client se trompe, son rôle n'est pas nécessairement de sourire en prenant des notes.

Il doit parfois lui dire « Non », ou « Attention »...

Ou simplement : **Je ne suis pas certain que ce que vous souhaitez faire soit une bonne idée...**

Ce n'est alors jamais de la déloyauté.

C'est même précisément ce pour quoi il est payé.

Cet équilibre paraît assez naturel dans une relation de prestataire-client. Pourquoi alors devrait-il en aller fondamentalement autrement avec un employeur ?

Étienne a alors décidé de changer son regard, pour mieux en dégager la trajectoire.

Si quelqu'un le choisit pour son expérience et attend ensuite de lui qu'il confirme simplement ce qu'il pense déjà, il doit sûrement être possible de gagner du temps.

Car un miroir coûtera moins cher. Et il aura l'avantage d'acquiescer tous les matins.

Considérer son employeur comme un client ne signifie donc pas qu'on lui doit moins.

Au contraire. On lui doit probablement davantage de sincérité, d'exigence et de responsabilité.

Et parfois suffisamment de loyauté pour lui dire quelque chose qu'il n'a peut-être pas envie d'entendre.



MEMO

ATTENTION : LA LIBERTÉ N'EST PAS UN AVANTAGE SOCIAL...

Il peut apparaître en effet une petite difficulté.

On ne peut pas réclamer autonomie, liberté de parole, droit au désaccord et capacité à choisir ses employeurs tout en exigeant simultanément une sécurité professionnelle absolue. Car malheureusement, le forfait n'existe pas.

La liberté a un prix - Choisir signifie aussi pouvoir refuser.

Et refuser signifie parfois perdre une opportunité.

Dire ce que l'on pense signifie accepter que cela déplaie.

Et décider qu'une organisation ne nous correspond plus signifie parfois partir avant qu'elle ne nous le demande.

Cette part de liberté est donc peu négociable.

Son périmètre, oui.

Ses conséquences, évidemment.

Son existence, non.

Mais cette liberté oblige en retour.

On ne peut pas revendiquer le droit de dire ce que l'on pense et exiger que tout le monde soit ravi de l'entendre.

Il faut en accepter les risques.

Une mission qui s'arrête.

Une proposition qui n'arrive pas.

Un employeur qui choisit finalement quelqu'un de plus...compatible.

C'est aussi le prix de la liberté, et de ce contrat.

La liberté professionnelle sans risque existe probablement, mais uniquement dans les conférences consacrées à la liberté professionnelle.

Mais Etienne ne donne pas de conférences sur la liberté...

UN PETIT CONTRAT DANS LE CONTRAT

Finalement, avant même le contrat de travail ou la lettre de mission, Étienne aimerait presque pouvoir poser sur la table un tout petit contrat supplémentaire.

Quelques lignes suffiraient.

« Je vous dois beaucoup, et vous avez le droit d'attendre de moi beaucoup également :

De l'engagement.

De la loyauté.

Du travail.

Des résultats.

De la discrétion.

Et le respect absolu des personnes.

En revanche, n'attendez pas de moi que je sois également toujours d'accord avec vous, que je garde pour moi les idées qui dérangent, que je préfère la prudence à l'initiative, que je confonde hiérarchie et vérité, ou que je vous explique régulièrement que vous aviez raison avant même que vous ayez terminé votre phrase...



Je n'attendrai pas de vous non plus que vous accédiez à toutes mes demandes, mais que vous sachiez vous y opposer dans la loyauté ».

Nous devrions probablement ainsi nous épargner beaucoup de temps.

Au fond, ce contrat ne revendique aucun privilège.

Il dit simplement comment Étienne fonctionne, et comment il entend donner à la relation l'espace nécessaire à sa meilleure expression.

À l'autre de décider si cela lui convient.

Et à Étienne de faire exactement la même chose.

L'IMPORTANT N'EST PAS LE JOB, MAIS LA RELATION

Avouons-le, le parcours d'Étienne, c'est sans doute une bonne part du mien.

Et peut-être une partie du vôtre.

On passe parfois énormément de temps à chercher le poste idéal, celui qui correspondrait exactement à nos compétences, nos envies, nos valeurs, notre personnalité, notre rythme de vie et notre vision du monde.

Bonne chance. Il n'existe probablement pas.



En revanche, certaines organisations possèdent une qualité beaucoup plus intéressante :

Elles savent fabriquer une vraie relation professionnelle avec quelqu'un.

Elles ne cherchent pas uniquement à faire entrer une personne dans une case préalablement dessinée. Elles regardent aussi ce que cette personne pourrait apporter que la case n'avait pas prévu.

Dans ce cas, on rencontre quelqu'un et l'on se demande

« Que pourrions-nous réussir ensemble ? »

Cette question me plaît beaucoup plus, parce qu'elle suppose que **chacun possède quelque chose dont l'autre a besoin.**

L'organisation apporte son projet, ses moyens, son histoire, son ambition et sa puissance collective. Le professionnel apporte son expérience, ses compétences, son énergie, son réseau, son imagination, sa personnalité.

Et éventuellement son poil à gratter !

Si la combinaison fonctionne, chacun devient meilleur.

Si elle ne fonctionne pas, il vaut mieux le découvrir au premier entretien qu'après trois ans de réunions de recadrage.

Et peut-être est-ce finalement cela, choisir son employeur.



Non pas chercher celui qui nous laissera tout faire.

Non pas chercher celui qui sera toujours d'accord avec nous.

Encore moins chercher celui qui nous trouvera formidable.

Mais chercher **celui avec lequel nos différences auront une chance de produire quelque chose.**

ALORS, VOUS AVEZ LA GUEULE DE L'EMPLOI ?

Finalement, comme Étienne, après quelques décennies de vie professionnelle, je ne me demande plus seulement :

« Est-ce que ce job m'attire, et suis-je capable de le faire ? »



Mais plutôt :

« Pourrons-nous faire du bon travail ensemble ? »

Le déplacement paraît minuscule, mais il change presque tout.

Il transforme alors une relation de sélection en une relation de rencontre.



MEMO

L'EMPLOI DANS LE SPORT MERITERAIT PARFOIS...UN MEILLEUR ARBITRE.

L'exemple d'Étienne traduit aussi assez bien plusieurs facettes de l'emploi dans le sport en France.

Par les parallèles qui peuvent s'établir entre les athlètes et leur club (qui choisit l'autre ?)

Par des similitudes parfois criantes dans la relation entre un athlète et son entraîneur, et entre le dirigeant et son collaborateur,

Par les mutations qui s'accélèrent, de l'emploi salarié vers l'activité indépendante,

Par les travers d'un milieu (le sport), souvent associatif, qui au prétexte de vouloir défendre les valeurs du bénévolat, ou simplement celles de métiers « agréables », s'est parfois autorisé tous les abus auprès de ses salariés (temps de travail masqué, sous-rémunération, conflits d'autorité...),

Ces comparaisons, qui ne valent pas toujours raison bien sûr, ne m'ont pas échappé, en écoutant Étienne, et en me retournant pour examiner mon propre chemin professionnel.

Et cela avec une conviction désormais bien ancrée...

Costume ou maillot, l'important est qu'ils soient bien de la même couleur.



LA GUEULE DE L'EMPLOI...C'EST BIEN AUSSI CELLE DU PATRON...

Pendant longtemps, j'ai donc essayé d'avoir **la gueule de l'emploi**.

Depuis quelques années maintenant, je regarde aussi la gueule de cet emploi — et surtout celle de celui qui me le propose. Et dans le quotidien de mon activité d'aujourd'hui, j'ai cette chance de vivre un équilibre entre exigence, ambition et liberté de m'exprimer. Je la dois à une relation claire, franche et sincère avec un boss-client pas tout à fait comme les autres.

Et j'observe finalement que les différents étages de mon ascenseur ont toujours été atteints avec des hommes et des femmes «différents». Avec cette étrange ironie en fond de décor : mes différences à moi ne s'expriment jamais mieux qu'avec des gens...un peu comme moi. Hors cadre, habités, un peu ailleurs parfois... faits de ceux « qui osent », bousculant les acquis, les habitudes et les conventions.

Alors, si mon chemin m'y amène à nouveau, la prochaine fois qu'un recruteur terminera un entretien par l'inévitable :

- Avez-vous des questions ?

Il est possible que je sorte mon petit carnet, avec les miennes :

- Oui. Quelques-unes :

Pourquoi devrais-je vous choisir ?

Quels sont vos principaux défauts ?

Comment réagissez-vous lorsqu'un collaborateur vous démontre que vous faites fausse route ?

Quelle est la dernière décision importante sur laquelle vous avez changé d'avis ?

Que sont devenus les gens que vous aviez recrutés avant moi ?

En quoi êtes-vous différents vous-mêmes de tous les autres ?

Et enfin :

« Jusqu'où êtes-vous prêt à me laisser faire ce pour quoi vous souhaitez précisément me recruter ? »

Puis s'il se montre un peu trop évasif, je refermerai peut-être le carnet, avec le sourire, évidemment.

Parce que l'impertinence n'interdit jamais la politesse.

Pour lui dire alors, si l'ambiance s'y prête :

« Prenez votre temps, je vous recontacterai...»



En cours ou à paraître

Coup de chaud à la piscine

MNS Blues

Sport et carrière : la Gueule de l'Emploi

Prévention des noyades : relier les compétences

Patinoires 2035 : le Facteur C comme...

Demain, la piscine à 15 € ?



CREDITS

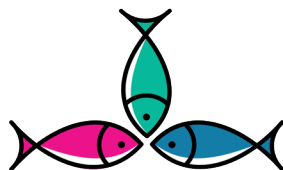
*Direction de publication : Poisson Pilote Conseil - Sports Prospectives 2026
Tous droits réservés. Toute reproduction partielle ou totale du document interdite sauf autorisation
express de l'auteur.*

Crédit illustrations : photos libres de droit et visuels générés par IA.

Textes originaux : Stéphane ERARD

Contact : stephane@poissonpilote-conseil.org

06 10 26 54 50



Poisson Pilote
Conseil