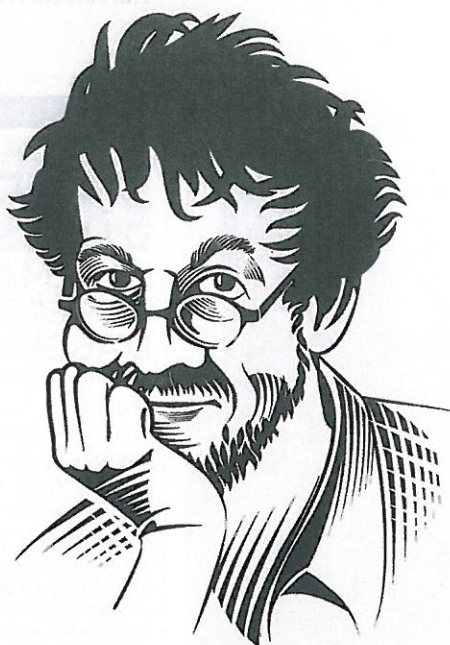


PIERRE BLANC-SAHNOUN

COACH DE CADRES DIRIGEANTS, FONDATEUR ET DIRECTEUR DE *WHITE SPIRIT*



TROP COMPÉTENTE POUR ÊTRE HONNÊTE : LE DRAME DE MME J.

Il ne vous a pas suffi d'être excellente, Mme J. Dépasser vos objectifs ne vous a protégée de rien. Peut-être même cela a-t-il aggravé votre cas. Les premières années, vous en avez sans doute retiré gloire et bonus. Mais, au gré des petits arrangements conclus dans votre dos, vous vous êtes retrouvée le canon sur la tempe en train de négocier une sortie transactionnelle. Et vous voilà finalement contrainte d'expliquer à vos partenaires de golf que vous avez si bien performé cette année que vous avez décidé de rechercher un nouveau challenge professionnel...

Elle est mince la ligne qui sépare le directeur adulé par ses équipes du chômeur senior de longue durée, pris en charge par les dispositifs spécialisés. Dans notre société de l'excellence revendiquée, cette violence institutionnelle s'intitule «*Nothing personal, just business*». Peu de travail est fait, lors des bilans de compétences, sur l'importance du contexte sociopolitique de l'entreprise dans l'histoire de la perte d'emploi. Car explorer ces thèmes implique souvent, pour le coach, de remettre en cause les histoires officielles. Pas toujours facile quand on doit boucler ses fins de mois...

Il n'en est pas moins vrai que la sortie de route peut constituer une occasion de quitter le flux des grands récits dominants de la réussite, dont nous suivons le parcours fléché comme si nous vivions toujours à l'époque de ces trente glo-

rieuses... que nous n'avons jamais connues. Sortir des rails, c'est commencer à s'interroger sur ce qui est vraiment important pour nous.

Ainsi donc Mme J., directrice générale d'une institution consulaire, après avoir mené ses troupes à la victoire, réorganisé, modernisé, remotivé, redonné du sens, fait monter une nouvelle génération de managers, se trouve brutalement limogée par la coalition poudrée des petits marquis tapis dans l'ombre de ses victoires. Ce n'est pas juste. Mais cela arrive. Sa seule erreur a été d'ignorer que toute entreprise produit sa propre conformité, érigée sur les cendres de milliers de petits meurtres entre amis et de regards opportunément détournés. Elle a cru qu'il suffisait d'être bonne dirigeante et de faire passer l'intérêt de l'entreprise avant tout le reste. Elle a été très compétente, mais en oubliant d'être suffisamment conforme. Sur la matrice compétence/conformité, c'est la position la plus dangereuse.

Le top, c'est compétent et conforme : vous êtes inclus, pour ainsi dire membre de la famille et roi du pétrole. Incompétent et conforme, vous êtes un vieux serviteur. On vous contourne, vous n'êtes plus associé aux décisions importantes. Mais vous licencier coûterait trop cher en indemnités, et puis votre retraite approche, donc on laisse courir. Par contre, compétent et non conforme, alors là, on vous attend au tournant. Vous êtes toléré,

Elle avait cru pouvoir performer sans se conformer. La coalition des petits marquis poudrés lui a fait payer cher cette outrecuidance.

mais, à la moindre erreur, ou si au contraire vous réussissez trop bien, une alliance est toute prête à se déchaîner contre vous.

Si la performance était une morale, les PME, l'actionnariat familial (et étrangement, pour des raisons différentes, les LBO) constitueraient les derniers îlots où ce qu'on nous a raconté depuis le CP serait encore possible. Le système éducatif dans lequel nous avons vécu nous proposait un deal : travaille dur, honore tes aînés, obéis aux consignes, et bientôt tu auras de bonnes notes et les meilleurs jobs. Mais est-ce que nous ne nous serions pas fait avoir ? ●