

Les "sales cons" en entreprise : un casse-tête à résoudre d'urgence !

S'il y a eu un coup de tonnerre cette année dans les publications de management, c'était bien celui d'"Objectif zéro-sale-con", de Robert Sutton. Son constat : ces personnalités nuisibles ne sont pas qu'une simple gêne au travail, elles grèvent véritablement la performance globale de l'entreprise. Se basant sur de récentes - et très sérieuses - recherches en management et en psychologie, il démontre comment les managers peuvent et doivent faire place nette dans leur entreprise.

Mais avant toute chose, Hervé Laroche, professeur de management à l'ESCP-EAP et préfacier de l'édition française, offre cette nécessaire mise en garde : "Si un respecté professeur de Stanford écrit sur les "sales cons", c'est que seul un vocabulaire direct permet de faire voir une réalité que les entreprises actuelles négligent plus ou moins délibérément." Nous voilà prévenus !

A quoi les reconnaît-on ?

D'abord, les repérer

Pour Hervé Laroche, pas d'erreur possible : "On les reconnaît aux effets qu'ils produisent. On les quitte malheureux, humilié, ignoré ou méconnu. Et avec eux, cela se produit de façon répétitive." En général, ce comportement s'exerce sur des gens moins puissants. "Il ne faut pas prendre le sale con pour un imbécile ! Il ne s'attaquera pas à plus fort que lui."

Dans son ouvrage, Robert Sutton met en lumière douze "vacheries" classiques dans le comportement des sales cons au quotidien :

- » Lancer des insultes personnelles.
- » Envahir l'espace personnel d'autrui.
- » Imposer des contacts physiques importuns.
- » Proférer des menaces et pratiquer des formes d'intimidation verbales et non verbales.
- » Dissimuler sous des plaisanteries sarcastiques et des supposées "taquinerie" des propos vexatoires.
- » Envoyer des emails cinglants.
- » Critiquer le statut social ou professionnel.
- » Humilier par des remontrances publiques.
- » Couper grossièrement la parole.
- » Porter des attaques hypocrites.
- » Jeter des regards mauvais.
- » Traiter les gens comme s'ils étaient invisibles.

Qui sont-ils vraiment ?

Mais pourquoi sont-ils si méchants ?

Selon Hervé Laroche, on peut classer en trois grandes catégories ces personnalités au comportement insupportable.

- » Ceux qui font preuve d'un excès d'ambition. Ils n'ont pas encore accès au statut supérieur et veulent y accéder. Les autres ne sont que des moyens de servir leur dessein. Ils se demandent impatiemment à quoi va leur servir leur entourage. "Mais ce ne sont pas les pire..."
- » Ceux qui se croient supérieurs à tout le monde. "Eventuellement, parce que plein de signes autour d'eux les en convainquent : beaucoup d'argent, de gens à leur service, l'habitude de voir tous leurs désirs satisfaits... Ils se croient d'une race différente." Ceux-ci prennent leurs désirs pour des réalités et ignorent ou humilient facilement leur entourage.

» Ceux qui ne sont pas sûrs d'eux. Ils ne sont pas assurés de leur statut - statut social, diplôme, titre... "Qui plus est dans une société où les statuts sont un peu flous, cette incertitude leur pèse." Typiquement, il s'agit du paranoïaque, du harceleur.

Au quotidien, comment les gérer ?

"En évitant autant que possible d'avoir affaire à eux !" conseille Hervé Laroche. Sauf que ce n'est pas toujours possible.

- » Aux premiers, "donner le sentiment qu'on va leur être utile", ou du moins qu'on ne sera pas un obstacle.
- » Face aux deuxièmes : les supporter, "il n'y a rien d'autre à faire".
- » Quant aux troisièmes, "les rassurer un peu". Mais de façon indirecte, sinon on ne fera que renforcer leur paranoïa.

Calculer leur coût pour l'entreprise

Turnover, baisse de motivation, fléchissement de la performance... Les personnalités néfastes ont un impact très tangible. Pour Robert Sutton, les entreprises auraient tout intérêt à considérer la question sous forme de coût, pour prendre conscience du problème rationnellement et l'adresser enfin. Son essai recense les facteurs à prendre en compte.

Les dommages aux victimes et aux témoins

- » Détournement des efforts : davantage d'efforts sont faits pour éviter les mauvaises rencontres, y survivre, éviter les reproches et moins d'efforts sont faits dans l'exécution des tâches.
- » Détérioration de la "sécurité psychologique" et instauration d'un climat de peur qui réduit les initiatives des employés, leur envie de prendre des risques et leurs possibilités de progresser à partir de leurs propres erreurs et de celles des autres - la franchise peut ne pas être la meilleure politique.
- » Perte de motivation et d'énergie.
- » Détérioration de la santé mentale et physique due au stress.
- » Possible détérioration des capacités mentales.
- » Des brimades répétées peuvent transformer les victimes en sales cons.
- » Absentéisme.
- » Rotation du personnel élevée (plus le temps passé au travail à rechercher un autre emploi).

Les conséquences pour les "sales cons"

- » Victimes et témoins hésitent à les aider, à coopérer avec eux ou à leur apprendre de mauvaises nouvelles.
- » Représailles de la part des victimes et des témoins.
- » Impossibilité de réaliser tout son potentiel dans l'entreprise.
- » Humiliation lorsque leurs comportements sont dénoncés.
- » Perte d'emploi.
- » Impact négatif durable sur la carrière.

Les conséquences pour la direction

- » Temps passé à apaiser, calmer, conseiller ou sanctionner les sales cons.
- » Temps passé à apaiser les collaborateurs victimes d'un sale con mais également les clients, fournisseurs, les sous-traitants ou toute personne extérieure importante victime d'un sale con.
- » Temps passé à réorganiser des équipes ou des services pour limiter les dégâts des sales cons.
- » Temps passé à recruter et former les remplaçants après le départ des sales cons ou de leurs victimes.
- » Epuisement des dirigeants qui conduit à une réduction de leur investissement personnel et à une détresse morale accrue.

Moins de coopération et de cohésion, moins d'effort "librement consenti"...

Frais juridiques et de management des RH

- » Séances de thérapie pour la gestion de la colère et autres formations pour réduire les sales cons, ainsi que les honoraires des consultants, coach et thérapeutes internes et externes.
- » Coûts des conseils juridiques internes et externes.
- » Coûts des règlements amiables et des litiges remportés par les victimes.
- » Coûts des règlements amiables et des litiges remportés par des sales cons habiles procéduriers (en particulier des procédures pour licenciement abusif).
- » Coûts d'assurance maladie.

Quand les "sales cons" sont au pouvoir : effets négatifs sur l'entreprise

- » Entraves à l'amélioration dans les systèmes en place.
- » Affaiblissement de l'innovation et de la créativité.
- » Moins de cohésion, perturbations dans la coopération interne.
- » Moins d'effort "librement consenti".
- » Coût des représailles exercées par les victimes contre l'entreprise.
- » Moins de coopération de la part des entreprises et des acteurs extérieurs.
- » Augmentation des tarifs facturés par les acteurs extérieurs - "prime perçue pour avoir travaillé avec des sales cons".
- » Difficulté à attirer les meilleurs éléments.

Que faire d'eux ?

Une fois l'entreprise convaincue du potentiel de nuisance de ces personnalités, il lui reste à décider du plan d'actions qui lui permettra de faire place nette.

Ne pas les embaucher

Comme le note Hervé Laroche : "Evidemment, c'est facile à dire. Le problème est que le plus souvent, ce sont des gens très séduisants pour le recruteur. Les entreprises cherchent des gens ambitieux, compétents, éventuellement agressifs car potentiellement plus performants... Le recruteur peut donc interpréter positivement une attitude par ailleurs parfaitement néfaste."

"Le plus souvent, ce sont des gens très séduisants pour le recruteur"

Si l'entreprise fait le choix a priori de ne pas embaucher ces personnalités nuisibles, elle pourra mettre en œuvre plusieurs précautions lors de ses recrutements : prendre des renseignements sur les candidats, les faire voir par plusieurs personnes, sans oublier de les mettre en situation pour pouvoir mieux observer leur comportement.

Les décourager

Pour Hervé Laroche, "Il faut les faire partir le plus vite possible et si c'est impossible, les confiner. Comme de la matière radioactive ! En tout état de cause, il faut absolument leur faire comprendre que jamais leur comportement ne sera récompensé."

Sauf que là encore, les choses ne sont pas si simples. "Car le sale con inefficace, on le repère tout de suite, alors que le sale con compétent et efficace, soit on ne le repère pas immédiatement soit on a très envie de le garder quand même." D'où la question du "coût du sale con" que se pose Robert Sutton dans son ouvrage. Reste alors à arbitrer...

"Le manager voit la performance d'un côté et de l'autre le comportement"

"Certes l'entreprise fait attention, en France, à la question du harcèlement moral, de la violence psychologique, du harcèlement sexuel..." Il est inscrit dans la loi que les entreprises ont même une obligation de prévention. "Cela étant, ces notions sont difficiles à faire entrer dans le management. Le manager voit la performance d'un côté et de l'autre le comportement, qui pour sa part n'est pas pris en compte dans l'ERP..." L'exercice d'un jugement fin est loin d'être évident.

Cas particulier : il est au pouvoir...

Et si ledit "sale con" est son propre chef ? Le grand patron ? Face à cette situation plus que délicate, Hervé Laroche voit quatre attitudes à adopter.

La première : si l'on peut, quitter l'entreprise.

La deuxième : s'isoler psychologiquement pour ne pas subir les attaques. "On peut s'aider de techniques zen, comme celle de la 'descente du rapide' : ne pas lutter contre le courant - sous peine d'empirer la situation -, garder les pieds en avant et se protéger."

"La résistance peut être muette et efficace"

La troisième : exercer de petites représailles. Robert Sutton illustre cette possibilité par l'initiative d'une assistante qui, excédée que son patron se serve dans sa réserve de biscuits, a un jour "piégé" ses petits gâteaux. Un long passage aux petits coins le dissuada pour longtemps de recommencer... Au-delà de l'anecdote, Hervé Laroche insiste sur l'importance psychologique de "marquer un point". "Dans les situations difficiles, il est très important d'avoir le sentiment de garder un peu le contrôle sur ce qui nous arrive", ajoute-t-il.

Dernière solution : organiser une résistance collective. "la résistance peut d'ailleurs être muette et efficace, remarque-t-il. Mais plus largement, ce qu'il faut retenir, c'est qu'à plusieurs on est plus fort qu'un seul, même si c'est lui qui a le pouvoir."