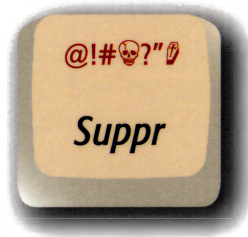


ROBERT SUTTON

OBJECTIF ZÉRO-SALE-CON



*Petit guide de survie
face aux connards, despotes,
enflures, harceleurs, trous du cul
et autres personnes nuisibles
qui sévissent au travail*

Vuibert

ROBERT SUTTON

OBJECTIF ZÉRO-SALE-CON

*Petit guide de survie
face aux connards, despotes,
enflures, harceleurs, trous du cul
et autres personnes nuisibles
qui sévissent au travail*

Présentation de l'édition française
par HERVÉ LAROCHE

Traduit de l'américain
par Monique Sperry

Vuibert

Ouvrage publié sous la direction de Geoff Staines

Les éditions Vuibert et Monique Sperry remercient Hervé Laroche
pour ses conseils lors de la mise au point de la traduction de l'ouvrage.

ISBN : 978 2 7117 4333 9

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :

20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70



L'édition originale de ce livre a été publiée aux États-Unis en février 2007 par Warner Business Books sous le titre *The No Asshole Rule : building a civilized workplace and surviving one that isn't*.

© février 2007 by Robert Sutton pour l'édition originale

© Librairie Vuibert - avril 2007 pour l'édition française

20 rue Berbier-du-Mets, F-75647 Paris cedex 13 - Site Internet : www.vuibert.fr

À Eve, Claire et Tyler, avec tout mon amour

Sommaire

Présentation de l'édition française par Hervé Laroche	IX
Introduction	1
<i>Chapitre 1.</i> Les sales cons au travail : en quoi ils sont nuisibles et pourquoi ils prolifèrent	7
<i>Chapitre 2.</i> Les ravages des sales cons : de la nécessité de l'Objectif zéro-sale-con	25
<i>Chapitre 3.</i> Adopter, appliquer et pérenniser l'Objectif zéro-sale-con	47
<i>Chapitre 4.</i> Comment maîtriser le sale con qui est en vous	85
<i>Chapitre 5.</i> Quand les sales cons sont au pouvoir : la trousse de survie	115
<i>Chapitre 6.</i> Les sales cons ont aussi leurs vertus	141
<i>Chapitre 7.</i> L'Objectif zéro-sale-con : un art de vivre	163
Remerciements	173
Bibliographie indicative	179
Index	183

Présentation de l'édition française

« Qu'est-ce que vous faites pour améliorer la performance de votre entreprise ?

– Énormément d'efforts ! Des produits renouvelés, des services en plus, des livraisons plus rapides, des prix plus serrés, une réputation d'excellence, une qualité supérieure, une fabrication simplifiée, des coûts réduits, des budgets maîtrisés, une réactivité accrue, une adaptation permanente, une innovation démultipliée, une information plus fluide, une structure allégée, une gestion plus fine, des systèmes mieux intégrés, zéro stock, juste à temps, zéro défaut, six sigma, *good to great*...

– Et les salariés ?

– Les salariés ! Mais bien entendu ! Tout dépend d'eux : motivés, impliqués, loyaux, fidèles, engagés, intégrés, coopératifs, solidaires, cohésifs, compétitifs, ambitieux, créatifs, entrepreneurs, imaginatifs, audacieux !

– Et les sales cons ?

– ... ?!?

– Oui, les sales cons qui pourrissent la vie des salariés, est-ce que l'entreprise essaie de les maîtriser comme elle tente de maîtriser ses produits, ses équipements, ses processus, pour améliorer sans cesse sa performance ? Est-ce qu'ils ne sont pas aussi nocifs que les produits ratés, les machines défaillantes, les

procédures mal conçues, les systèmes qui coïncident, les projets qui se plantent ? Est-ce qu'ils ne sont pas aussi dangereux que les coûts et les budgets qui dérivent ? que les blocages, les résistances, les inerties si souvent dénoncés ?

– Écoutez, nous n'employons pas ce langage.

– Peut-être, mais vous employez sans doute des sales cons ! »

En principe, dans le langage managérial, on n'emploie pas de « gros mots » (expression elle-même délicieusement désuète). Bien au contraire, on euphémise, on jargonne, on fait des périphrases¹ – en public du moins. 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. Pourquoi les entreprises sont-elles si peu attentives aux personnalités toxiques ? Elles recherchent les compétences, le dynamisme, le sens de l'autonomie, etc., mais ce n'est que marginalement qu'elles se soucient d'éviter les sales cons. Est-ce parce qu'on tient pour vrai que ces personnalités agressives sont dotées d'autres qualités et que ce sont elles qui font la valeur de ces individus pour l'entreprise ? Est-ce plus simplement parce que l'on ne prend pas la mesure des effets nuisibles de ces personnes ? Est-ce par calcul, par indifférence ou par ignorance ?

La dénonciation de la violence et des souffrances au travail a pourtant engendré un flot important de publications depuis une dizaine d'années². Ce thème, qui n'est pas neuf, occupe aujourd'hui le devant de la scène. Pour s'en tenir à la France et aux publications qui ont eu le plus de retentissement, on peut citer *Souffrance en France* de Christophe Dejours³ et *Le Harcèlement*

1. Voir le petit lexique de Marie-Anne Dujarier, *Il faut réduire les affectifs*, Mots & Cie, 2001.

2. Voir bibliographie en fin d'ouvrage.

3. Le Seuil, 1998.

moral de Marie-France Hirigoyen¹. Ces deux ouvrages représentent cependant deux manières très différentes d'expliquer les phénomènes dénoncés, selon que la responsabilité finale est imputée à un système global ou à des individus particuliers.

Souffrance en France traite de « l'injustice sociale » en général et dénonce avant tout les effets du système économique actuel. S'il y a dans l'entreprise des individus qui se comportent de manière inacceptable, c'est parce que le système les transforme de « braves gens » en « bourreaux ». Il y a bien quelques individus, haut placés, qui organisent sciemment cette mutation par leurs discours manipulateurs. Ces individus, concède l'auteur, ont probablement des traits particuliers dans leur personnalité. Mais c'est avant tout la « machine néolibérale » qui fabrique des bourreaux, tout comme (c'est explicitement la thèse de Dejours) la machine nazie a transformé des hommes ordinaires en exterminateurs. Bref, s'il y a des souffrances infligées par des ordures, ce n'est pas parce qu'il y a des ordures dans les entreprises, mais parce que les entreprises engendrent des ordures. Et si les entreprises engendrent des ordures, c'est parce qu'elles font partie d'un système économique intrinsèquement violent. On voit ici deux choses : la responsabilité porte davantage sur le système que sur les individus ; et les individus – ordures ou sales cons – n'agissent pas gratuitement, mais pour servir le système.

Le harcèlement moral, pour Marie-France Hirigoyen, n'est pas l'effet d'un système pervers, mais de personnalités perverses. Elle l'analyse d'ailleurs dans le contexte de la famille aussi bien que dans celui de l'entreprise. Il est possible que ces contextes soient favorables au harcèlement, mais ils n'en sont pas la cause. C'est dans l'individu qu'il faut rechercher cette dernière.

1. La Découverte, 1998.

Le harceleur est donc seul responsable de son comportement, lequel ne vise que son propre plaisir pervers.

Malgré le succès considérable du livre de Marie-France Hiri-goyen, globalement, en France, la tendance est à une certaine méfiance envers l'imputation de la responsabilité aux seuls individus. Même si le rapprochement entre l'entreprise et le système nazi a été jugé excessif par beaucoup, c'est tout de même le système économique qui est tenu pour responsable des comportements d'agression en entreprise et des dommages pour ceux qui les subissent. « Le harcèlement moral cache souvent la forêt de l'organisation », écrit François Daniellou dans *Le Travail intenable*¹. Et l'organisation, c'est la réponse contrainte à la pression néolibérale. C'est aussi la position de Jean-Pierre Durand dans *La Chaîne invisible*², qui note, en réponse à l'idée de harceleurs pervers, qu'il n'y a pas de raison pour que ceux-ci soient plus nombreux en entreprise qu'ailleurs.

Où se situe le livre de Sutton dans ce débat ? À première vue, il l'ignore. On aura bien du mal à y trouver une critique du « système néolibéral », de l'entreprise privée ou des effets de la concurrence sur les organisations et leurs membres. Quant à la définition du sale con que donne Sutton (au chapitre 1), elle porte uniquement sur son comportement et ne cherche pas à caractériser sa personnalité :

- « Premier critère de définition : après avoir parlé à cette personne, la "cible" se sent-elle agressée, humiliée, démoralisée ou rabaisée ? En particulier, la cible se sent-elle encore plus nulle ?
- Deuxième critère : la personne en question s'attaque-t-elle aux "petits" de préférence à ceux qui sont plus puissants qu'elle ? »

1. La Découverte, 2006, p. 73.

2. Le Seuil, 2004, pp. 275-276.

Ce qu'on trouve, en revanche, dans le livre, et qui ne relève ni de la critique du système néolibéral ni de la psychologie de la personnalité, c'est une vision très réaliste de l'organisation comme un système social qui engendre des processus psychosociologiques dangereux. Robert Sutton est un éminent spécialiste de cette discipline qu'on appelle « Organizational Behavior » – « comportement organisationnel » – dont l'objectif est de mieux comprendre les comportements que les organisations engendrent, favorisent ou autorisent, les processus qui les font naître, et les conséquences pour les individus et les organisations elles-mêmes. À la source de cette discipline il y a l'idée que l'organisation est un milieu particulier et que les hommes s'y conduisent d'une manière spécifique. Par exemple, le pouvoir est une question majeure dans les organisations. Et les recherches dont Sutton fait état (au chapitre 3) montrent remarquablement que les individus mis en situation de pouvoir par l'organisation ont naturellement tendance à en abuser. Le lecteur trouvera dans l'ouvrage bien d'autres enseignements tirés des recherches menées dans ce domaine du « comportement organisationnel ». Au sein de cette discipline s'est d'ailleurs développée depuis une quinzaine d'années l'étude des comportements négatifs, sous l'étiquette intraduisible de « Organizational Misbehavior »¹. La conclusion de ces recherches, c'est que, s'il y a une machine infernale à produire des sales cons, c'est d'abord, tout simplement, l'organisation ordinaire.

Et, c'est peut-être difficile à reconnaître, la matière première pour fabriquer les sales cons peut être n'importe qui ou presque. Au fond, chacun d'entre nous est un sale con en puissance. C'est ce que Robert Sutton explique dans le chapitre 4 en nous invitant à manager le sale con qui est en nous et qui ne demande qu'à s'exprimer. Voilà donc d'où sort notre sale con :

1. Voir bibliographie en fin d'ouvrage.

de la rencontre de l'individu ordinaire et de l'organisation ordinaire. Pas besoin, pour cela, d'enfer économique ou de perversion psychologique. Pas moyen, par conséquent, de condamner le système ou d'invoquer des traumatismes psychologiques. La responsabilité, elle est ici, maintenant, en chacun de nous.

Il reste, comme il est bien précisé au chapitre 1, qu'il y a ceux qui se comportent occasionnellement comme des sales cons et ceux qui le sont tout le temps (les « sales cons certifiés »). Comment on passe de quelques épisodes malheureux à un comportement systématique, c'est une question sans doute importante. Mais l'objectif de ce petit livre n'est pas de construire une théorie générale du sale con en entreprise. Sutton part de ces constats : il y a suffisamment de sales cons dans les organisations et ils sont suffisamment nuisibles pour que ce soit un problème qui mérite notre attention. Il a un objectif pragmatique : sensibiliser à la question et proposer des solutions.

Pour sensibiliser, il faut toucher... au porte-monnaie ! Si les entreprises recherchent la performance, alors elles doivent éliminer les sources de coûts inutiles – c'est pourquoi il propose de chiffrer le coût des sales cons (chapitre 2). On chiffre bien le coût d'un produit défectueux, des dysfonctionnements d'un système informatique, d'une organisation mal ajustée. Souvent, on paie même – très cher – des consultants pour faire ça. Les sales cons sont des coûts qui n'apparaissent pas dans les comptabilités analytiques, mais faire l'inventaire de leurs dégâts n'est pas si difficile. La première source de gaspillage, c'est certainement le temps improductif qu'ils génèrent : temps passé à subir leurs humeurs ou leurs lubies, temps passé à les gérer, temps passé à réparer...

Bien entendu, ceux qui pensent que ces sales cons sont là pour servir l'entreprise, qu'ils ont une place fondamentale dans le système d'exploitation néolibéral, pourront rire de cette

démarche et de son apparente naïveté, s'ils ne se scandalisent pas qu'on transforme les peines de ceux qui subissent les sales cons en déficit de rentabilité pour l'entreprise. Mais après tout, quel meilleur argument que celui des coûts ? N'est-il pas astucieux de jouer ainsi le système contre lui-même ? Si la logique de la performance peut servir, sur cette question, ceux qui d'habitude la subissent, alors pourquoi ne pas l'exploiter ? À moins de vouloir que les souffrances ne s'accroissent jusqu'à l'explosion salvatrice...

Mais on est là bien loin de l'esprit modeste et réaliste de ce livre. Sutton ne vise pas la réforme du système néolibéral. Il n'espère pas davantage l'éradication de la perversion. En spécialiste des organisations, il sait que les phénomènes qui permettent aux sales cons de s'introduire dans les entreprises et d'y régner ne peuvent être éliminés par des mesures générales. Que propose-t-il alors ? Des petites batailles et des petites victoires. Des réponses immédiates plutôt que des politiques générales ; des processus plutôt que des grandes décisions ; des actes plutôt que des déclarations ; des techniques plutôt que des principes. C'est dans le quotidien qu'on lutte contre les sales cons.

Là encore, il s'agit de combattre le mal en retournant contre lui les processus qui le produisent. Par exemple (chapitre 3), Sutton avance l'idée *a priori* curieuse qu'il peut être astucieux de conserver au moins un sale con pour qu'il serve de repoussoir et renforce ainsi la norme de comportement correct que l'on souhaite voir se répandre. C'est que, encore une fois, les comportements dans les organisations obéissent à des lois spécifiques qu'il faut connaître et exploiter. Il ne s'agit pas d'imposer un modèle idéal d'organisation, mais de construire des organisations raisonnablement vivables à partir des comportements naturels des individus et des groupes.

Des organisations raisonnablement vivables, oui, mais pas des lieux mornes et sans vie : il n'est pas question de remplacer les sales cons par de gentils imbéciles, nous avertit Sutton (chapitre 1). Il est même parfois utile d'être un sale con (chapitre 6). Mais surtout, la confrontation est saine, lorsqu'elle est maîtrisée, et puis on n'est pas tenu d'aimer tout le monde. L'objectif zéro-sale-con ne doit pas être détourné de sa finalité, qui est de supprimer une source de souffrances inutiles pour les membres d'une organisation. Qu'un groupe montre un souci intense de se préserver de tout sale con est sans doute louable, mais c'est peut-être aussi une manière de préserver ce groupe de remises en question légitimes. L'étiquette de sale con peut être commode pour discréditer et marginaliser celui dont les idées déplaisent parce qu'elles perturbent les habitudes de pensée du groupe, ses équilibres politiques ou affectifs, bref, parce qu'elles menacent le confort du groupe.

On sait aussi, avec Tartuffe, qu'il existe des sales cons vertueux, ou plus exactement que la vertu peut non seulement cacher de véritables ordures, mais encore leur fournir des armes. Il est bien possible que des sales cons authentiques sachent utiliser la dénonciation des sales cons à leur profit, par exemple en se présentant comme des victimes ou en faisant régner une sorte de terreur sous prétexte de réprimer des comportements nuisibles. Le règne étouffant d'une convivialité obligatoire et perverse, c'est ce que montre la série télévisée « The Office », conçue et diffusée par la BBC puis adaptée dans de nombreux pays¹. Le manager, David, se prétend « d'abord un ami, ensuite un patron, et peut-être en troisième un amuseur ». Pathétique enflure narcissique, il fait régner une atmosphère dans laquelle toute confrontation est discréditée d'avance, parce qu'elle viole la convivialité systématique, et où lui-même utilise cette

1. Dont la France (*Le Bureau*, diffusé par Canal+).

convivialité pour satisfaire son ego – et, incidemment, en faire le moins possible. Ce qui en découle, c'est, sinon l'enfer, au moins un univers d'ennui, de crainte et de dévalorisation de soi.

Voilà donc un livre qui est à la fois radical et mesuré, exigeant et réaliste, utopique et pragmatique. Notre vie quotidienne au travail est trop souvent polluée par des comportements injustifiables. Les individus en souffrent. Les organisations en souffrent. Mais, après tout, nos organisations, nos lieux de travail sont ce que nous en faisons – dans certaines limites, sans doute, mais les marges de progression sont énormes. Sales cons, gare à vous ! Commençons par leur faire peur. Et au premier rang de ceux qui doivent se méfier, il y a le sale con qui sommeille en chacun de nous.

Hervé Laroche
Professeur, ESCP-EAP

Introduction

Quand je rencontre un individu mesquin, méchant, ma première réaction est généralement de me dire : « Quel sale con ! »

C'est probablement aussi la vôtre. Peut-être utilisez-vous un autre qualificatif – connard, abruti, peau de vache, salaud, enflure, dictateur, trou du cul, sadique, despote, pervers – mais, pour moi, « sale con » est celui qui exprime le mieux la crainte et le mépris que m'inspire ce genre d'individu.

J'ai écrit ce livre parce que la plupart d'entre nous, malheureusement, sont confrontés, à un moment ou un autre de leur vie professionnelle, à des membres de cette engeance. *Objectif zéro-sale-con* montre les ravages que ces nuisibles causent, chez leurs prochains mais également dans la performance de l'entreprise. Ce petit ouvrage montre aussi comment les empêcher de s'introduire dans une entreprise, comment rééduquer ceux qui s'y sont déjà installés, comment se débarrasser de ceux qui ne peuvent ou ne veulent pas changer et comment limiter leur potentiel de dévastation.

J'ai découvert l'objectif zéro-sale-con il y a plus d'une quinzaine d'années, lors d'une réunion avec des collègues à l'université Stanford. L'ambiance dans notre petit département était particulièrement stimulante et conviviale, à des années-lumière de la mesquinerie qui imprègne très souvent la mentalité universitaire. Ce jour-là, notre président, Warren Haussman, animait une discussion concernant le recrutement d'un nouveau professeur.

L'un de mes collègues avança le nom d'un chercheur réputé, membre d'une autre faculté, ce qui provoqua le commentaire suivant d'un autre d'entre nous : « Écoutez, peu importe que ce soit un prix Nobel ou autre... la seule chose dont je ne veux pas, c'est d'un sale con qui gâcherait l'ambiance de notre groupe. » Cela nous fit rire mais déclencha une discussion passionnée sur la manière de ne pas introduire d'éléments perturbateurs dans notre organisation. Nous prîmes ainsi l'habitude, chaque fois que nous devons recruter, de nous poser cette question : « Ce candidat réunit apparemment toutes les conditions, mais son arrivée irait-elle à l'encontre de notre objectif zéro-sale-con ? » Et c'est ainsi que ce havre de paix qu'était notre département fut préservé.

Les termes utilisés dans d'autres environnements sont plus polis ; on parle d'éviter les « petits chefs », les « harceleurs » ou les « autocrates ». Parfois, l'objectif est une règle tacite mais strictement appliquée. Quelle que soit la forme adoptée, c'est dans ces entreprises que j'ai envie de travailler et non pas dans celles qui ignorent ou tolèrent l'arrogance et la mesquinerie, quand elles ne les encouragent pas.

Je n'avais pas prévu d'écrire *Objectif zéro-sale-con*. Tout a commencé en 2003, quand j'ai fait une proposition à moitié sérieuse à la *Harvard Business Review*. La rédactrice en chef de la revue, Julia Kirby, m'avait demandé si j'avais des suggestions pour leur liste annuelle « d'idées neuves ». J'avais répondu que la meilleure pratique de management jamais inventée était à mes yeux « l'objectif zéro-sale-con », mais que la *Harvard Business Review* était une revue trop respectable, trop distinguée et, pour être franc, trop coincée pour imprimer une expression aussi crue¹. Je fis valoir que des variantes comme « objectif

1. L'expression américaine est « asshole », trou du cul. Nous l'avons traduite par « sale con », dont l'emploi est proche et plus fréquent en français. Que les puristes nous excusent ! (Note de l'éditeur)

zéro-abruti » ou « objectif zéro-méchant » n'avaient pas le même accent d'authenticité ni la même charge émotionnelle, et que je n'écrirais un article que si l'expression « objectif zéro-sale-con » était conservée.

Je m'attendais à un refus poli. Je me réjouissais secrètement à l'idée de vilipender la vision aseptisée et idéalisée de l'entreprise présentée dans les pages de la revue et son refus d'utiliser des termes reflétant la manière de penser et de parler des gens ordinaires.

Je me trompais. Non seulement la revue publia mon article en février 2004, mais le mot « sale con » était imprimé huit fois au total. Et ma surprise ne s'arrêta pas à la parution de l'article. J'avais déjà publié dans cette même section quatre articles dans la *Harvard Business Review*, qui avaient suscité des commentaires par email ou téléphone et quelques questions de membres de la presse. Mais ces réactions n'étaient rien, comparées au déluge provoqué par mon article sur le « zéro-sale-con », bien que celui-ci fût noyé parmi 19 autres « idées neuves ». Je reçus des dizaines d'emails à la suite de cet article (et d'un autre sur le même sujet publié dans la revue *CIO Insight*) et le flot ne se tarit pas.

Le premier message venait du directeur d'une entreprise de couverture à qui mon article avait enfin donné le courage de se débarrasser d'un collaborateur compétent mais invivable. Puis arrivèrent des messages de personnes de professions et d'origines totalement différentes : un journaliste italien, un conseil en management espagnol, un comptable de Boston, un haut conseiller de l'ambassade américaine à Londres, le directeur d'un grand hôtel de Shanghai, le responsable d'un musée de Pittsburgh, le PDG d'une société de Bourse, un documentaliste de la Cour suprême, pour n'en citer que quelques-uns.

Et alors que je m'attendais à des réactions offusquées de la part de mes collègues universitaires qui étudient notamment

l'intimidation et l'agressivité au travail, beaucoup d'entre eux me félicitèrent, notamment celui-ci qui m'écrivit : « Votre travail sur "l'objectif zéro-sale-con" a touché une corde sensible chez mes collègues et moi-même. En effet, nous avons souvent le sentiment que nous pourrions prédire une grande part des écarts dans le niveau de satisfaction au travail en incluant dans nos études un critère « sale con certifié ». En fait, si nous pouvions demander : « Est-ce que votre patron est un sale con ? », nous n'aurions plus besoin de poser d'autres questions... Je pense donc, comme vous, que s'il peut choquer, aucun autre mot ne traduit aussi bien ce que sont ces gens-là. »

Ma modeste contribution dans la *Harvard Business Review* suscita aussi des commentaires dans la presse, des éditoriaux et des interviews à la chaîne de radio nationale, dans la revue *Fortune Small Business* et un article – savoureux – d'Aric Press, rédacteur en chef de la revue professionnelle *American Lawyer*, invitant les avocats à instituer des « audits de connards ». Press proposait aux dirigeants des cabinets d'avocats de se poser cette question : « Pourquoi tolérons-nous ces comportements ? Si la réponse est : parce que nous devons facturer au client 2 500 heures par avocat, vous aurez au moins identifié vos priorités sans avoir à payer un consultant ! »

Bien entendu, le sale con n'est pas le monopole des cabinets d'avocats. On en trouve dans toutes les professions et dans tous les pays. Quel que soit le terme utilisé pour les désigner, beaucoup d'entre eux n'ont même pas conscience de l'être. Pis encore, certains en sont fiers. D'autres sont gênés et regrettent leur comportement mais sont incapables de se maîtriser. Tous ont en commun, toutefois, d'exaspérer, d'humilier et de blesser leurs pairs, leurs supérieurs, leurs collaborateurs et, parfois, les clients.

J'ai résolu d'écrire *Objectif zéro-sale-con* devant la peur et le désespoir exprimés par les victimes, mais aussi en découvrant

leurs astuces pour survivre en préservant leur dignité dans des lieux infestés de sales cons, et en lisant les récits hilarants de leurs vengeance – et de leurs petites victoires sur ces malfaisants. J'ai aussi écrit ce livre parce qu'il a été abondamment démontré que des lieux de travail civilisés ne sont pas une utopie, que de tels lieux existent, que le mépris peut être remplacé par le respect mutuel quand une équipe ou une entreprise est bien dirigée et, enfin, que les entreprises civilisées ont en général des performances supérieures. J'espère que ce petit bouquin apportera du réconfort à tous ceux d'entre vous, lecteurs, dont la vie est gâchée par les sales cons qui se sont glissés parmi vos collègues, vos supérieurs et vos subordonnés. J'espère aussi qu'il vous fournira quelques idées pratiques pour chasser ou rééduquer ces gens-là ou, quand ce n'est pas possible, pour limiter leurs ravages.

Chapitre 1

Les sales cons au travail : en quoi ils sont nuisibles et pourquoi ils prolifèrent

Comment définir exactement ce qu'est un sale con ? On utilise souvent ce terme de manière indiscriminée, pour désigner quelqu'un qui nous irrite, se met en travers de notre chemin ou qui réussit mieux que nous. Mais une définition précise s'impose pour pouvoir mettre en place l'Objectif zéro-sale-con. Elle peut vous aider à faire la différence entre les collègues et les clients avec lesquels vous n'avez pas d'atomes crochus et ceux qui méritent vraiment d'être estampillés « sales cons ». Ou bien entre ceux qui le sont occasionnellement, simplement parce qu'ils sont dans un mauvais jour (les sales cons occasionnels), et les sadiques, les destructeurs (les sales cons certifiés). Une bonne définition peut aussi vous aider à expliquer à d'autres *pourquoi* votre collègue, votre patron ou votre client mérite la certification – ou encore à admettre que les autres vous traitent de sale con (au moins dans votre dos) et à comprendre comment cette réputation vous est venue.

Les chercheurs, comme Bennett Tepper, étudiant des sujets comme la violence psychologique dans l'entreprise, la définissent comme « la manifestation continue d'un comportement hostile, verbal et non verbal, à l'exclusion du contact physique ». Cette définition est utile à titre général. Mais elle n'est

pas suffisamment détaillée pour comprendre le comportement des sales cons et leur effet sur les autres. Une expérience cuisante, vécue alors que j'étais jeune professeur assistant, peut éclairer les critères selon lesquels les sales cons sont définis dans ce petit livre. Lorsque je suis arrivé à Stanford, j'étais un jeune chercheur de 29 ans et, comme professeur, j'étais inexpérimenté, peu efficace et extrêmement nerveux. À la fin de la première année, mes notes d'évaluation furent, à juste titre, médiocres. Je fis beaucoup d'efforts pour m'améliorer et j'eus la joie d'être proclamé – sur vote des étudiants – meilleur professeur de mon département, lors de la cérémonie de remise de diplôme, trois ans après mon arrivée à Stanford.

Ma joie fut toutefois de courte durée. Elle s'envola lorsqu'une collègue jalouse se précipita vers moi pour me féliciter. En m'embrassant, elle murmura d'un ton condescendant (mais en affichant un grand sourire au profit du public) : « Très bien, Bob, maintenant que les mouflets sont contents, vous allez peut-être pouvoir commencer à vous mettre sérieusement au travail. » C'était une manière aussi habile que discrète de me priver de toute ma joie.

Ce souvenir douloureux illustre les deux critères que j'utilise pour déterminer si une personne a un comportement de sale con :

- Premier critère : après avoir parlé à cette personne, la « cible » se sent-elle agressée, humiliée, démoralisée ou rabaissée ? En particulier, la cible se sent-elle encore plus nulle ?
- Deuxième critère : la personne en question s'attaque-t-elle aux « petits », de préférence à ceux qui sont plus puissants qu'elle ?

Après ce bref échange avec ma collègue, mon euphorie s'était envolée et je commençais à m'inquiéter de ce que la récompense que je venais de recevoir fût interprétée comme un manque

d'intérêt pour la recherche (critère numéro un d'évaluation des professeurs de Stanford). Cet épisode démontre aussi que l'agressivité et le mépris ne sont pas les seules armes du sale con pour causer des dommages. Les gens qui hurlent, insultent et humilient leurs subordonnés et leurs rivaux sont faciles à repérer et à corriger. Les hypocrites comme ma collègue, ceux qui sont suffisamment habiles et maîtres de leurs émotions pour frapper uniquement au moment où ils ne risquent rien, sont plus difficiles à arrêter, mais ils peuvent faire autant de dégâts qu'un fou furieux.

Pour rabaisser et humilier leurs victimes, les sales cons ne manquent pas d'imagination. J'ai dressé une liste de ce j'appelle les « douze vacheries », qui illustre la diversité des comportements, plus ou moins subtils, utilisés par ces personnes.

Les douze vacheries

Comportements quotidiens des sales cons

1. Lancer des insultes personnelles.
2. Envahir l'espace personnel d'autrui.
3. Imposer des contacts physiques importuns.
4. Proférer des menaces et pratiquer des formes d'intimidation verbales et non verbales.
5. Dissimuler sous des plaisanteries sarcastiques et des soi-disant « taquineries » des propos vexatoires.
6. Envoyer des emails cinglants.
7. Critiquer le statut social ou professionnel.
8. Humilier par des remontrances publiques.
9. Couper grossièrement la parole.
10. Porter des attaques hypocrites.
11. Jeter des regards mauvais.
12. Traiter les gens comme s'ils étaient invisibles.

Vous pourrez certainement en ajouter d'autres, tous ceux dont vous-même avez été victime, témoin ou que vous avez vous-même pratiqués. J'en découvre de nouveaux quasiment chaque jour dans mes lectures. Insultes personnelles, remarques dégradantes visant le statut social ou professionnel, rituels vexatoires, blagues cachant des insultes, remarques humiliantes ou ignorance délibérée de la présence de l'autre, tous ces comportements, comme des centaines d'autres, font que ceux qui en sont la cible se sentent agressés et souvent dévalués, même si ce n'est que momentanément. Ce sont les moyens employés par les sales cons pour exécuter leur sale boulot.

La réflexion aigre-douce de ma collègue illustre la différence entre un sale con occasionnel et un sale con certifié. Il serait injuste de classer quelqu'un dans cette dernière catégorie sur la foi d'un épisode isolé. Par conséquent, avant de « certifier » ma charmante collègue, nous avons besoin d'un peu plus d'informations. Il nous arrive à tous de nous comporter, dans certaines circonstances, comme des sales cons ; je plaide moi-même coupable de récidive dans ce domaine. Je me suis un jour emporté contre une personne dont je pensais (à tort) qu'elle essayait de faire supprimer un poste dans notre groupe. Je lui envoyai un email incendiaire avec copie à son patron, à d'autres enseignants et à ses subordonnés. « Vous m'avez fait pleurer », me dit-elle. Je lui présentai par la suite mes excuses. Et s'il n'est pas dans mes habitudes d'humilier systématiquement ni même régulièrement qui que ce soit, je reconnais m'être conduit, en l'occurrence, comme un parfait trou du cul. (Si vous ne vous êtes jamais conduit comme un sale con une seule fois dans votre vie, contactez-moi immédiatement. Je veux savoir comment vous avez réussi cet exploit digne d'un surhomme.)

Il est beaucoup plus difficile d'atteindre le statut de sale con certifié : cela demande une grande persévérance dans la vacherie, un long passé d'épisodes qui laissent les « cibles » humiliées,

blessées, démoralisées, avec une image d'elles-mêmes en miettes. Les psychologues font la distinction entre les états (des émotions, des sentiments, des pensées et des actions fugaces) et les traits (qui définissent la personnalité d'un individu) en recherchant un caractère répétitif, à la fois géographique et temporel. Si quelqu'un, partout où il passe, laisse dans son sillage une longue liste de victimes, il mérite la certification « sale con ».

Nous sommes tous capables de nous conduire comme des sales cons, dans certaines circonstances, sous la pression ou lorsque notre entreprise encourage ce type de comportement chez tout le monde – en particulier chez les « meilleurs » et les plus « puissants ». Si le terme est à utiliser avec modération, certains individus méritent incontestablement le qualificatif. Al Dunlap, baptisé *Chainsaw* (la tronçonneuse), en est un exemple. Ancien PDG de Sunbeam (produits électroménagers), Dunlap était célèbre pour la violence verbale dont il accablait ses salariés. Dans la biographie de John Byrne, un cadre de Sunbeam décrivait Dunlap comme « un chien qui vous aboyait dessus pendant des heures [...] Il hurlait, tempêtait. Il était méprisant, agressif et irrespectueux ».

Le producteur de cinéma Scott Rudin en est un autre exemple. Le *Wall Street Journal* a estimé à 250 le nombre d'assistants qu'il a renvoyés entre 2000 et 2005 ; Rudin lui-même affirme qu'il n'y en a eu que 119 (mais reconnaît ne pas avoir tenu compte de ceux qui avaient tenu moins de deux semaines). L'un d'eux a déclaré au journal que Rudin ne savait que gueuler et leur hurler dessus ; un autre qu'il avait été viré pour avoir apporté à Rudin un croissant à la place d'une brioche pour son petit-déjeuner – ce dont l'intéressé n'avait pas souvenir mais qu'il reconnaissait comme « tout à fait possible ». Le magazine en ligne *Salon* cite une ancienne assistante, que Rudin appela un jour à 6 h 30 du matin pour lui demander de lui rappeler d'envoyer des fleurs à Angelica Huston pour son anniversaire.

À 11 h, le même jour, Rudin la fit venir dans son bureau et l'agony d'insultes : « Espèce de conasse, vous avez oublié de me rappeler d'envoyer des fleurs à Angelica Huston ! » Et l'assistante ajoute qu'au moment de disparaître derrière les portes automatiques qui se refermaient, il fit vers elle le geste d'une chiquenaude.

Ce type de comportement n'est pas uniquement masculin. Selon le *New York Times*, Linda Wachner, ancienne PDG de la société de prêt-à-porter Warnaco, humiliait publiquement les personnes qui n'avaient pas atteint les objectifs de performance ou qui lui avaient simplement « déplu ». D'après Chris Heyn, ancien président d'une division de confection masculine de Warnaco, « lorsque les résultats n'étaient pas conformes à ses attentes, elle vous démolissait, vous mettait plus bas que terre, c'était terrifiant ! ». D'autres anciens collaborateurs ont déclaré au journal que les attaques de Wachner avaient souvent un caractère « personnel plus que professionnel et qu'elle y mêlait fréquemment des allusions vulgaires au sexe, à la race ou à la couleur ».

Les patrons célèbres ne sont pas les seuls à humilier systématiquement leurs subordonnés. Nombre des emails que j'ai reçus après la publication de mon article dans la *Harvard Business Review* citaient le cas de patrons ordinaires chez qui c'était une pratique quotidienne. Par exemple, ce lecteur écossais qui écrivait : « Une jeune femme de mes connaissances avait un patron épouvantable. Elle travaillait dans des locaux qui ne disposaient même pas de toilettes. Elle était enceinte et avait donc besoin de s'y rendre fréquemment. Non seulement elle était obligée d'utiliser celles du magasin d'à côté mais son patron, estimant que les visites étaient trop fréquentes, a commencé à les considérer comme faisant partie de son temps de pause ! » Une ancienne secrétaire dans une grande société publique de distribution d'énergie m'a dit avoir quitté son emploi parce que

son patron (une femme) n'arrêtait pas de lui toucher les épaules et les cheveux.

Voici un extrait du livre de Harvey Hornstein sur les patrons sadiques et leurs proies. S'entretenant avec Hornstein, une victime raconte :

« "Billy, me dit-il, depuis le seuil de mon bureau afin que tout le monde puisse voir et entendre. Billy, ce n'est pas bon, pas bon du tout..." Tout en parlant, il froissait les papiers qu'il tenait. Mon travail. Il froissait les pages une à une, comme si c'était quelque chose de dégoûtant, et les laissait tomber au fur et à mesure par terre, devant tout le monde. Puis il dit : "Bon pour la poubelle." Je commençai à parler mais il me coupa la parole : "Vous m'avez donné des ordures, à vous de les ramasser." Les autres regardaient ailleurs, gênés pour moi. Ils ne voulaient pas voir un homme de trente-six ans, en costume et cravate, accroupi devant son patron pour ramasser des feuilles de papier froissées. »

Si ces histoires sont vraies, tous ces patrons méritaient le titre de sale con certifié, du fait de leur méchanceté systématique à l'égard de leurs collègues de travail, tout particulièrement de leurs subordonnés. Ce qui nous amène au deuxième critère : le sale con décoche-t-il ses flèches de préférence à ceux qui ont *moins* de pouvoir que lui et non à ceux qui en ont plus ? Le comportement de ma collègue lors de la cérémonie de remise des diplômes correspond à ce critère, car à l'époque elle avait sur moi l'avantage de l'ancienneté et occupait un poste plus élevé que le mien.

Je ne suis pas seul à penser que la manière dont un puissant traite un inférieur est révélatrice du caractère d'une personne. Un test inspiré de la même idée a été utilisé par sir Richard Branson, fondateur de l'empire Virgin, en vue de sélectionner

les candidats pour une émission de TV-réalité intitulée « Milliardaire rebelle », destinée à concurrencer le show de Donald Trump, « Le débutant ». Dans le premier épisode, Branson allait chercher des concurrents à l'aéroport en se faisant passer pour un vieux chauffeur perclus de rhumatismes ; deux furent éliminés de l'émission pour l'avoir fort mal traité lorsqu'ils pensaient qu'il était une « quantité négligeable ».

Répons-le, il y a une différence entre des incidents isolés où des gens se comportent comme des sales cons et les authentiques sales cons – qui s'attaquent à ceux qu'ils considèrent comme des inférieurs mais rarement, voire jamais, à des plus puissants qu'eux. John Bolton, le très contesté ambassadeur américain auprès des Nations unies jusqu'à décembre 2006, correspond au critère, si l'on en croit les témoignages apportés devant le Congrès. Le président George W. Bush prit la décision controversée de nommer Bolton alors que le Congrès était à la veille de refuser sa nomination. Vu la réputation qu'a Bolton de pratiquer la violence psychologique à l'égard de ses collègues, la presse se déchaîna sur cette nomination. Melody Townsel, par exemple, témoigna de son expérience de la cruauté de Bolton lorsqu'elle travaillait comme sous-traitant de l'Agence américaine pour le développement international à Moscou en 1994. Elle déclara que Bolton était devenu agressif après qu'elle se fut plainte de l'incompétence d'un client que Bolton (qui est avocat) représentait.

Dans une lettre adressée en 2005 à la Commission des affaires étrangères du Sénat, Townsel affirme : « M. Bolton commença à me poursuivre dans les salons d'un hôtel russe, en me lançant des objets, en glissant des lettres de menace sous ma porte, se comportant comme un fou furieux » et : « Pendant près de deux semaines, pendant que j'attendais de nouvelles instructions [...] John Bolton me harcela d'une façon tellement ignoble que je finis par m'enfermer dans ma chambre d'hôtel.

M. Bolton, bien sûr, vint ensuite régulièrement tambouriner à ma porte en hurlant des menaces ». Townsel ajoutait : « Il fit des commentaires désobligeants sur mon poids, ma façon de m'habiller et, avec d'autres dirigeants, sur ma sexualité. »

Dans un autre témoignage devant la Commission, un ancien subordonné de Bolton, Carl Ford (également républicain) le décrivit comme un type du genre « lèche-les-bottes et botte-les-culs ». Si ces témoignages sont véridiques, je considère que Bolton fait partie des sales cons certifiés, car sa violence relève d'un schéma comportemental continu et non d'un faux pas occasionnel et inhabituel.

Je ne suis pas seul de cet avis. Le quotidien new-yorkais *Village Voice* a publié récemment un article intitulé « On recherche un parfait sale con pour le poste d'ambassadeur aux Nations unies », qui concluait que « John Bolton a laissé dans son sillage des collègues anéantis et des idées ridiculisées ».

Ne remplacez pas les sales cons par des gentils cons

Définir le terme « sale con » est important aussi parce que ce livre n'a pas pour but d'inciter à recruter et promouvoir des lavettes sans personnalité ni volonté. Mon but est simplement de repérer, corriger et écarter les gens qui humilient et blessent les autres, en particulier les personnes qui ont peu de moyens de se défendre. Pour tout savoir sur les vertus de la modération dans les propos et les subtilités de l'étiquette dans le cadre du travail, je vous invite à lire un manuel de savoir-vivre. Je suis un partisan convaincu des bienfaits de la confrontation des idées, voire des discussions houleuses. Différentes recherches portant aussi bien sur des groupes d'étudiants que sur des équipes dirigeantes montrent qu'argumenter de façon constructive sur les idées – sans s'attaquer aux personnes elles-mêmes – a un effet positif sur la performance, en particulier lorsque les équipes travaillent sur des sujets inhabituels. Et comme je le démontre

dans mon livre *11,5 idées décalées pour innover*, les entreprises qui appliquent des critères de recrutement trop restrictifs et rigides quant à la personnalité des postulants étouffent la créativité et deviennent de mornes lieux de travail peuplés de créatures ennuyeuses.

Toutes les entreprises peuvent tirer profit d'une friction positive. Pour prendre un exemple célèbre, le cofondateur et ancien PDG d'Intel, Andy Grove, peut être extrêmement obstiné et ergoteur. Mais il est réputé pour s'en tenir strictement aux faits et pour inviter tout le monde – des jeunes ingénieurs d'Intel aux étudiants de Stanford auxquels il enseigne la stratégie, en passant par les hauts dirigeants d'Intel – à mettre ses idées à l'épreuve. Pour Grove, le but a toujours été de parvenir à la vérité, pas de rabaisser les gens. Non seulement je méprise les perroquets incolores et obséquieux, mais il a aussi été démontré qu'ils étaient néfastes pour l'entreprise. Une série d'expériences et d'études de terrain réalisées dans des entreprises montre que lorsque des équipes confrontent leurs idées dans un climat de respect mutuel, les idées qui en sortent sont plus riches et la performance meilleure. C'est pourquoi Intel apprend à ses salariés à défendre leurs points de vue en faisant suivre à chaque nouvel embauché des cours de « confrontation constructive ». Ces mêmes études montrent toutefois que lorsque la confrontation revêt un caractère personnel – quand elle devient méchante et agressive – la créativité, la performance et la satisfaction apportée par le travail tombent en chute libre. En d'autres termes, lorsque certains individus se comportent comme des sales cons, tout le groupe en pâtit.

Ceci étant dit, j'aimerais ajouter quelques mots en faveur des handicapés sociaux, qui souffrent d'inadaptation – dont ils ne maîtrisent pas les causes – qui les amène à se comporter parfois comme des sales cons. Certes, les gens dotés d'une grande intelligence émotionnelle, qui font preuve d'empathie et sont

sensibles aux sentiments d'autrui sont d'un commerce agréable et particulièrement aptes à occuper des fonctions de responsabilité. Pourtant, beaucoup de personnes de grande valeur ont des comportements étranges, des aptitudes sociales déficientes et peuvent blesser involontairement les autres – soit parce qu'ils sont issus de familles dysfonctionnelles, soit parce qu'ils souffrent d'affections comme le syndrome d'Asperger ou de Tourette, ou de difficultés cognitives non verbales.

En faisant mes recherches il y a quelques années, quand j'écrivais *11,5 idées décalées*, j'ai été frappé par le nombre de dirigeants d'entreprises performantes, dans la haute technologie, la publicité, la production cinématographique et d'autres domaines analogues, qui avaient appris à ignorer les bizarreries des candidats à des postes créatifs, à ne pas tenir rigueur de propos inappropriés en société pour ne retenir que le potentiel des candidats. C'est Nolan Bushnell, fondateur d'Atari et créateur de la société de jeux électroniques dont on connaît l'extraordinaire succès, qui a attiré mon attention sur ce fait. Bien qu'il cherche des personnes plutôt baratineuses pour les commerciaux, pour les postes techniques, en revanche, il ne s'intéressait qu'aux réalisations des candidats car, me dit-il, « les meilleurs ingénieurs se trouvent parfois parmi des gens incapables d'aligner deux mots correctement ». Plus tard, j'appris même que les étudiants des écoles de cinéma comme USC – en particulier les scénaristes – pensent que la créativité est indissociable de l'excentricité et adoptent donc délibérément des attitudes et des tenues loufoques, cultivant ainsi soigneusement ce qu'ils appellent leur « spécificité ».

Les entreprises recèlent bien une *forte* population de sales cons

Je ne sais pas s'il existe de savantes études intitulées, par exemple, « De la domination des sales cons dans l'entreprise moderne »

ou « Comportements interpersonnels des sales cons dans l'entreprise : forme et fréquence ». La plupart des chercheurs sont trop dignes pour utiliser un vocable aussi ordurier dans leurs publications. Ce que je sais, en revanche, c'est que tous mes amis disent avoir au moins un « sale con » dans leur entourage professionnel. Et lorsque les gens apprennent que j'étudie et écris sur ce sujet, les victimes me racontent spontanément leurs histoires de sale con, sans qu'il soit besoin de le demander.

Ce déluge d'anecdotes poignantes ou amusantes peut refléter mes propres idiosyncrasies. Je suis davantage sensible aux affronts personnels que la plupart des gens, en particulier lorsqu'ils viennent de personnes grossières, méchantes ou insensibles. Je suis aussi marié à une avocate, profession à juste titre réputée pour avoir plus que sa part de sales cons dominateurs. Et parce que je m'intéresse depuis longtemps à ce sujet, il est vrai que mes recherches portent davantage sur les personnes odieuses que, par exemple, sur des Bons Samaritains, des sportifs célèbres ou des gens exceptionnellement intelligents.

Il existe aussi de nombreuses études qui parviennent quasiment aux mêmes conclusions sans employer le terme « sale con ». Elles sont conduites sous d'autres bannières : intimidation, harcèlement, agression interpersonnelle, violence émotionnelle, abus de pouvoir, tyrannie et incivilité au travail. Ces travaux montrent que les « comportements interpersonnels », qui agressent et rabaisent les individus, en particulier les plus faibles, sont légion.

Les constatations qui suivent sont intéressantes :

- Selon une étude réalisée en 2000 par Loreleigh Keashly, chercheur et spécialiste de la violence au travail, et Karen Jagatic, 27 % des employés d'un échantillon représentatif de sept cents entreprises du Michigan étaient maltraités par

quelqu'un dans leur travail, avec environ une personne sur six signalant des violences psychologiques persistantes.

- En 2002, dans le cadre d'une étude sur l'agressivité et le harcèlement au travail au ministère américain des Anciens Combattants, Keashly et Joel Neuman ont interrogé près de 5 000 personnes sur l'exposition à soixante « comportements négatifs au travail » ; 36 % ont cité une « hostilité permanente » de la part de collègues et de supérieurs, c'est-à-dire « au moins un comportement agressif par semaine pendant un an ». Près de 20 % des sondés ont déclaré être « moyennement » ou « fortement » perturbés par les comportements violents et agressifs – cris, crises de colère, humiliations, regards mauvais, exclusion, médisances et parfois (mais relativement rarement), « bousculade, morsure, coup de pied et autres agressions sexuelles et non sexuelles ».
- Des travaux sur les conditions de travail des infirmières montrent que les humiliations sont particulièrement fréquentes dans leur profession. Une étude de 1997 sur 130 infirmières américaines, publiée dans la revue professionnelle *Journal of Professional Nursing*, indiquait que 90 % d'entre elles avaient été victimes de violences verbales de la part de médecins pendant l'année écoulée ; en moyenne, elles déclaraient être la cible d'accès de colère, être traitées avec mépris et condescendance entre six et douze fois dans l'année. De la même manière, une étude de 2003 portant sur 461 infirmières, publiée dans *Orthopaedic Nursing*, constatait que 91 % d'entre elles avaient, au cours du mois précédent, été victimes de violences verbales qui leur avaient laissé un sentiment d'offense, de dévalorisation et d'humiliation. Les médecins étaient le plus souvent les auteurs de ces mauvais traitements, mais ils venaient aussi des patients, de leurs familles, de leurs collègues et de leurs chefs.

Lorsque je faisais mon doctorat à l'université du Michigan, Daniel Denison et moi-même avons durant une semaine interrogé et observé une équipe d'infirmières en chirurgie et nous fûmes choqués par le caractère ouvertement grossier et violent du comportement des médecins (du moins les hommes) à l'égard des infirmières. Comme ce chirurgien que nous avons baptisé « Docteur Main-au-cul » après l'avoir vu pourchasser une infirmière dans les couloirs en essayant de lui pincer les fesses ! Il était inutile de se plaindre à la direction de l'hôpital, nous dirent les infirmières, car elles se seraient fait traiter de faiseuses d'histoires qui ne comprennent pas la plaisanterie. Leur seul recours était d'éviter autant que possible ce médecin.

Christine Pearson et ses collègues ont mené une recherche approfondie sur l'incivilité dans le travail, une forme d'agression moins traumatisante que la violence psychologique ou le harcèlement. Leur étude portant sur 800 personnes a mis en évidence que 10 % étaient témoins d'actes d'incivilité chaque jour dans leur travail et que 20 % étaient la cible de tels actes une fois par semaine au moins. Pearson et ses collègues ont conduit une autre étude sur le même sujet parmi 126 employés de bureau canadiens et ont établi que 25 % environ assistaient quotidiennement à des actes d'incivilité et que 50 % en étaient la cible directe au moins une fois par semaine.

Les chercheurs européens préfèrent le terme *harcèlement* à celui de *violence psychologique*. Charlotte Rayner et ses collègues ont examiné des études portant sur le harcèlement dans les entreprises britanniques et estiment que 30 % des salariés y sont la cible d'actes de harcèlement au moins une fois par semaine. Selon une étude britannique portant sur plus de cinq mille salariés d'entreprises privées et publiques, 10 % avaient subi de tels actes dans les six mois précédents, tout comme 25 % en avaient été les victimes et 50 % les témoins au cours des cinq dernières années. Les études menées au Royaume-Uni

montrent que c'est dans les établissements pénitentiaires, les écoles et les services postaux que le harcèlement est le plus fréquent, mais on a trouvé aussi des taux de harcèlement élevés dans un échantillon de 594 internes de médecine : 37 % indiquaient avoir été victimes d'actes de harcèlement au cours de l'année précédente et 84 % déclaraient en avoir été témoins à l'encontre d'autres internes.

Toute une flopée d'autres études montre que la violence psychologique et le harcèlement sont des pratiques courantes dans d'autres pays, dont l'Autriche, l'Australie, le Canada, l'Allemagne, la Finlande, la France, l'Irlande et l'Afrique du Sud. Un échantillon représentatif de salariés australiens, par exemple, a révélé que 35 % étaient verbalement agressés par au moins un collègue et 31 % par au moins un supérieur. Une étude ciblée sur la « raillerie » auprès d'un échantillon représentatif de près de 5 000 Danois a observé que plus de 6 % étaient constamment en butte à cette forme particulière de harcèlement au travail. Dans la « Troisième enquête européenne sur les conditions de travail », qui s'appuie sur 21 500 entretiens personnels avec des employés des pays de l'Union européenne, 9 % déclaraient être la cible d'actes d'intimidation et de harcèlement persistants.

Cette méchanceté s'exerce la plupart du temps des supérieurs vers leurs subordonnés (entre 50 et 80 % selon les estimations), un peu moins souvent entre collègues de même rang (entre 20 et 50 %), alors que la méchanceté en sens inverse, des subordonnés envers leurs supérieurs, s'exerce dans moins de 1 % des cas. Les conclusions concernant la répartition de ces comportements entre hommes et femmes sont mitigées, mais il est clair que les deux sexes en sont victimes dans les mêmes proportions. Et il est particulièrement clair que c'est entre personnes du même sexe qu'a lieu l'essentiel des comportements de harcèlement ou de violence psychologique, les hommes

ayant tendance à prendre pour cible d'autres hommes et les femmes d'autres femmes. Une étude conduite sur Internet par un institut spécialisé (Workplace Bullying & Trauma Institute), par exemple, a mis en lumière que 63 % des femmes étaient victimes d'une autre femme et 62 % des hommes victimes d'un autre homme.

Il n'a pas été clairement établi si le harcèlement et la violence psychologique étaient plus souvent le fait des hommes que des femmes. Certaines des meilleures études américaines (notamment celle de Keashly et Jagatic sur les employés du Michigan) n'ont pas montré de différence notable entre les sexes, tandis que les études européennes laissent penser que les hommes sont plus enclins à se livrer à l'intimidation. Ces travaux montrent aussi qu'il est courant que plusieurs personnes, généralement des deux sexes, se liguent contre la victime. En bref, le sale con type est plutôt de sexe masculin mais il y a aussi des quantités de femmes qui, dans chaque pays étudié, rabaisent, humilient et accablent leurs collègues et leurs subordonnés.

La liste des travaux de recherche sur l'intimidation, le harcèlement, la violence psychologique, le harcèlement collectif¹, la tyrannie et l'incivilité dans le cadre du travail est très longue, elle compte des centaines d'articles et d'études. Les estimations concernant les auteurs et les victimes des faits dépendent de la population étudiée et de la manière dont est défini et mesuré le type de violence. Mais les preuves sont là : les sales cons pullulent.

La meilleure mesure du caractère humain

Diego Rodriguez travaille chez IDEO, une petite société d'innovation que j'étudie et avec laquelle je travaille depuis plus de dix ans. IDEO est un nom qui reviendra dans ce livre

1. En anglais : « mobbing ». (NdT)

parce que c'est un employeur éminemment civilisé. Diego invite les entreprises à créer un « détecteur de sales cons anti-chocs et à l'épreuve des balles ». Je propose dans ce chapitre une procédure en deux temps pour détecter les sales cons : d'abord, identifier les individus qui laissent régulièrement d'autres personnes rabaissées et découragées ; ensuite, regarder si leurs victimes sont moins haut placées qu'eux, du point de vue professionnel et social.

Ces critères soulignent une leçon plus fondamentale encore, présente tout au long de ce livre : *la différence entre le comportement d'une personne face aux puissants et son comportement face aux faibles est la meilleure mesure du caractère humain*. J'ai décrit comment Richard Branson avait utilisé ce moyen pour sélectionner les candidats millionnaires qui méritaient de participer à son émission. J'ai observé par hasard à peu près la même chose à Stanford, bien qu'à plus petite échelle. Il y a quelques années, j'ai rencontré une belle illustration de ce cas avec un professeur qui répondait parfaitement à ce critère de définition du sale con. Approché par un étudiant qui lui demandait de l'aider à démêler un problème administratif, il commença par l'envoyer sèchement promener. Mais lorsqu'il apprit que le père du jeune homme était un chef d'entreprise prospère qui avait fait des dons particulièrement généreux à l'université, il devint immédiatement le plus charmant et le plus serviable des individus.

Être chaleureux et bien élevé envers des inconnus ou des personnes d'un rang social inférieur est, pour moi, la marque d'un honnête homme, le contraire d'un sale con certifié. La civilité ne permet pas seulement d'être en paix avec soi-même ; elle a aussi d'autres avantages. Pour preuve, l'expérience de l'un de mes étudiants canadiens, du nom de Charles Galunic. Charlie est aujourd'hui professeur à l'INSEAD en France et je n'ai jamais rencontré quelqu'un de plus attentionné. Il m'a raconté une histoire délicieuse qui lui était arrivée dans la gare glaciaire

et bondée de Kingston (Ontario), alors qu'il se rendait à Toronto pour des entretiens avec le comité de sélection de la Fondation Rhodes¹... Assis sur un banc, il attendait son train, lorsqu'il remarqua un couple âgé qui attendait debout. Charlie leur offrit immédiatement sa place qu'ils acceptèrent avec gratitude. Le lendemain, Charlie rencontra ce même couple à une réception donnée pour les finalistes de la bourse et il découvrit que le mari était membre du comité de sélection. Charlie n'est pas sûr que son petit geste l'ait aidé à remporter cette bourse prestigieuse, mais j'aime à penser que c'est le cas.

J'ai écrit ce livre pour aider les gens à bâtir des entreprises dans lesquelles des gens bien comme Charlie sont systématiquement embauchés et reconnus, ou des entreprises qui, au minimum, rééduquent ou bannissent tous les affreux.

1. Fondation américaine prestigieuse qui accorde aux étudiants méritants des bourses pour effectuer des études supérieures de troisième cycle. (NdT)

Chapitre 2

Les ravages des sales cons : de la nécessité de l'Objectif zéro-sale-con

Toutes les entreprises doivent adopter l'Objectif zéro-sale-con parce que ces personnes infligent des dommages considérables à leurs victimes directes – et, par ricochet, à leur entourage –, à la performance organisationnelle mais aussi à elles-mêmes. Les ravages chez les victimes directes sont les plus visibles ; c'était le thème central des histoires souvent atroces qui m'ont été racontées à la suite de mes articles sur la malfaisance du sale con. Parmi tous ces récits, je retiendrai celui de cet ancien expert travaillant pour la Cour suprême des États-Unis :

« J'ai été la victime d'une organisation, la plus haute instance judiciaire de notre pays, qui favorisait l'exact opposé de ce que l'Objectif zéro-sale-con vise à promouvoir. Vous avez raison de souligner qu'il n'y a pas de violence physique, de blessures visibles, du moins si l'on ne cherche pas à connaître l'origine de ces visages blêmes, des crises de tachycardie, de l'augmentation des consultations chez le médecin et de la consommation systématique de calmants. Les traumatismes psychologiques profonds au niveau personnel et de l'entreprise sont néanmoins évidents aux yeux de ceux qui sont prêts à observer et à écouter. J'en ai

fait l'expérience personnelle... J'ai été le témoin et la cible de schémas de violence psychologique aux plus hauts niveaux du gouvernement. »

Écoutez les victimes directes et indirectes, telles que cet homme, frappées de plein fouet par les agissements de ces ordures. Parlez aux cadres, aux avocats spécialistes du droit du travail et aux consultants qui se débattent avec les problèmes de management des sales cons¹. Lisez les recherches sur le harcèlement, la violence psychologique, la tyrannie mesquine, les persécutions, le *mobbing*, l'agression interpersonnelle et les « comportements déviants » au travail. Vous y découvrirez de mauvaises nouvelles : s'y accumule une masse écrasante de preuves sur les ravages humains et organisationnels causés par les sales cons occasionnels ou certifiés. Penchons-nous sur les plus graves.

Les dégâts chez les victimes directes

Les dommages provoqués par les avances sexuelles importunes et dégradantes de supérieurs, collègues ou clients graveleux font l'objet d'une littérature abondante. Tout comme ceux causés aux victimes de discrimination raciale et religieuse, souvent exclues, humiliées et traitées comme si elles étaient invisibles. Mais il y a aussi de plus en plus de preuves que les sales cons peuvent respecter le principe de non-discrimination dans le mal qu'ils font. Les effets exécrables du comportement du sale con sont confirmés par de nombreuses études menées aux États-Unis, en Europe (particulièrement au Royaume-Uni) et, plus récemment, en Australie et en Asie.

Dans son étude sur les comportements abusifs dans l'encadrement, Bennett Tepper, par exemple, a examiné un échantillon

1. En France, les inspecteurs et les médecins du travail sont également en première ligne sur ce sujet (NdT).

représentatif de 712 employés dans une ville du centre des États-Unis. Il a constaté que beaucoup avaient des supérieurs qui utilisaient la dérision, les remarques désobligeantes, le silence méprisant et des commentaires insultants comme : « vous êtes totalement incompetent » ou : « vos idées ou vos réactions sont idiotes ». Ces comportements provoquaient des démissions et minaient l'efficacité de ceux qui restaient. Une étude de suivi de six mois fit apparaître que les personnes dont le supérieur avait ce profil quittaient très vite leur emploi et que ceux qui restaient piégés étaient insatisfaits de leur vie et de leur travail, se sentaient moins d'implication à l'égard de leur employeur et souffraient de dépression, d'anxiété et d'épuisement professionnel. Des constatations similaires ont été faites dans des dizaines d'autres études, avec des victimes se déclarant malheureuses dans leur vie professionnelle, moins productives, ayant des difficultés à se concentrer au travail, souffrant de troubles psychologiques et physiques, notamment d'insomnies, de crises d'angoisse, d'un sentiment de dévalorisation, de fatigue chronique, d'irritabilité et de dépression.

Les sales cons sont terriblement destructeurs parce qu'ils minent l'énergie et l'estime de soi de leurs victimes par l'accumulation de petits actes mesquins, plus que par un ou deux éclats spectaculaires. Ainsi ce chef de service, dont la directrice n'élevait jamais la voix mais qui me disait « mourir un petit peu » à chaque fois qu'elle le convoquait dans son bureau parce qu'elle le traitait comme s'il était transparent. Jamais elle ne le regardait en face pendant les conversations, elle passait son temps à s'admirer dans le miroir situé derrière lui, rectifiant sa coiffure ou son maquillage, parfois faisant mine de tester les expressions de son visage pour améliorer ce qu'elle voyait dans le miroir. Les humiliations publiques sont plus spectaculaires et l'on s'en souvient plus facilement, mais toutes ces petites avanies laissent des traces à la longue. Les regards mauvais, les

plaisanteries et les soi-disant blagues qui ne sont que des insultes déguisées, les gens qui nous traitent comme si nous étions invisibles, nous excluent de réunions ordinaires ou, au contraire, très importantes – toutes ces petites méchancetés de la vie organisationnelle – ne blessent pas seulement sur le moment. Elles ont des effets cumulatifs sur notre équilibre mental et notre engagement à l'égard de nos supérieurs, de nos collègues et de notre employeur.

Les sales cons ont des effets cumulatifs dévastateurs en partie parce que la méchanceté a un impact sur l'humeur beaucoup plus fort – *cinq fois plus* selon une étude récente – que la gentillesse. Les chercheurs Andrew Miner, Theresa Glomb et Charles Hulin ont mené une belle étude dans laquelle quarante et un salariés étaient munis d'un ordinateur de poche. Chacun d'eux répondait à un bref questionnaire *via* cet appareil à quatre reprises pendant sa journée de travail, sur une période de deux à trois semaines. L'appareil alertait la personne, une liste de questions apparaissait sur l'écran et l'employé disposait de vingt minutes pour dire (entre autres choses) s'il avait eu une interaction avec un supérieur ou un collègue et si elle avait été positive ou négative. Les employés cochaient une check-list sur leur humeur du moment, indiquant s'ils avaient « le cafard » ou se sentaient « bien », « heureux »... Les interactions positives étaient plus nombreuses que les interactions négatives ; par exemple, 30 % des interactions avec les collègues étaient positives et 10 % négatives. Mais *les interactions négatives avaient un effet cinq fois plus fort sur l'humeur que les interactions positives* ; les méchants ont donc beaucoup plus d'impact que leurs homologues plus civilisés.

Ces constatations expliquent pourquoi les actes qui rabaisent sont si traumatisants. Il faut de nombreuses interactions positives pour compenser la perte d'énergie et de satisfaction résultant d'une seule rencontre avec un sale con.

L'entourage meurtri

Les sales cons ne blessent pas seulement les cibles directes de leurs avanies. Les collègues, les membres de la famille ou les amis qui sont témoins – ou entendent simplement parler – de ces incidents lamentables en subissent le contrecoup. Tepper a constaté que les employés qui ont des supérieurs abusifs ont plus de mal à concilier travail et famille ; à la question : « Les exigences de mon travail interfèrent-elles avec ma vie personnelle et familiale ? », ils répondent oui. La souffrance indirecte sous-jacente à cette réponse laconique est illustrée dans cet email d'une épouse bouleversée :

« Mon mari est l'un des cadres supérieurs qui travaille directement sous les ordres de cet horrible PDG. Nous avons quitté le Midwest pour cette "opportunité". C'est affreux. Les collaborateurs de cet homme se réfugient dans le bureau de l'un ou de l'autre pour se soutenir, mais ils savent tous que l'un d'entre eux peut craquer à tout instant et que le stress serait alors redistribué sur ceux qui restent. La violence verbale que me décrit mon mari est incroyable et je sais qu'il ne me dit pas le pire. »

Les effets secondaires sur les témoins et l'entourage, même s'ils n'assistent pas en personne aux incidents, ont été décrits par l'ancien expert travaillant pour la Cour suprême des États-Unis, déjà cité :

« L'impact était dévastateur sur les individus, même ceux qui n'étaient pas directement en contact avec les auteurs des faits. Le récit des interactions avait créé un monstre mythique mais réel (qui eut des émules plus tard), craint de tout le monde. L'impact sur l'organisation et sur sa capacité à répondre aux besoins internes et extérieurs était tout aussi dommageable. La méfiance était palpable et généralisée. Les communications étaient réduites à des

emails d'autojustification, à des échanges de notes détaillées et à des réunions auxquelles on faisait venir des témoins. Les messages sur la boîte vocale en dehors des heures de bureau, les ententes quasi secrètes entre personnes qui se faisaient confiance et les congés de maladie utilisés avec libéralité étaient autant de moyens de se protéger. »

Les chercheurs européens ont réuni les preuves les plus probantes sur les effets secondaires. On a vu au chapitre 1 que, selon une étude britannique portant sur plus de cinq mille salariés, 25 % avaient été victimes d'actes de harcèlement dans les cinq années précédentes et 50 % en avaient été témoins. Une autre étude britannique menée auprès de sept cents fonctionnaires a mis en évidence que 73 % des témoins d'actes de harcèlement souffraient d'un surcroît de stress et que 44 % avaient peur de devenir eux-mêmes des cibles. Une étude norvégienne portant sur plus de deux mille employés de sept secteurs d'activité différents a constaté que pour 27 % d'entre eux les actes de harcèlement avaient un effet négatif sur leur productivité, même si moins de 10 % s'en déclaraient victimes. La peur que les auteurs de ces actes instillent dans le lieu de travail semble expliquer pour une grande part ces dégâts additionnels ; une autre étude britannique a constaté que plus d'un tiers des témoins avait envie d'intervenir pour aider les victimes mais n'osait pas le faire. Tout comme les victimes directes, les témoins et l'entourage sont poussés par ce type de comportement à quitter leur entreprise. Une synthèse des recherches sur le sujet, faite par Charlotte Rayner en Grande-Bretagne, indique que 25 % des victimes de harcèlement et environ 20 % des témoins quittent leur boulot. Les sales cons ne blessent donc pas seulement leurs cibles directes ; ils pourrissent la vie de tout le personnel et nuisent aussi à leur propre carrière et à leur réputation.

Les sales cons victimes d'eux-mêmes

Les sales cons sont victimes de leur propre comportement. Ils connaissent des revers dans leur carrière et, parfois, des humiliations. La caractéristique de ces individus est qu'ils minent la motivation des victimes et des témoins. Mais, ce faisant, ils nuisent à leur propre performance en retournant contre eux leurs collègues et leurs chefs et en étouffant la motivation dans tout leur réseau de relations.

Rob Cross et ses collègues de l'université de Virginia ont demandé à des membres de trois professions très différentes – conseils en stratégie, ingénieurs et statisticiens – de noter leurs collègues sur la question : « Au quotidien, comment vos relations avec cette personne affectent-elles votre niveau de motivation ? » Il est apparu que le fait de stimuler les autres était l'un des critères les plus importants d'une évaluation de performance positive. Les consultants en stratégie étaient particulièrement sévères envers ceux de leurs collègues qu'ils jugeaient démotivants. La leçon que l'on peut en tirer est qu'en minant la motivation des autres, vous vampirisez votre propre carrière.

Les sales cons sont leurs propres victimes aussi parce que, même lorsqu'ils font bien leur boulot selon d'autres critères, il leur arrive d'être virés. Le haut fonctionnaire à l'origine de tant de dégâts chez l'expert de la Cour suprême et ses collègues fut finalement « mis à la retraite ». En dépit de ses nombreux succès et de ses supporters inconditionnels, l'entraîneur de l'équipe de football américain Indiana Hoosiers finit par être remercié après avoir perdu son sang-froid une fois de trop. Oui c'est vrai : il y a des situations dans lesquelles se comporter comme un sale con a des avantages ; j'en parlerai au chapitre 6. Mais, en règle générale, se conduire comme un connard insensible dessert à la fois la performance et la réputation. La

meilleure preuve en est que les sales cons réussissent plutôt en dépit de leur vacherie que grâce à elle.

L'humiliation n'est pas non plus épargnée aux sales cons dont les comportements sont révélés publiquement. Après son licenciement à la suite des difficultés financières de Warnaco en 2001, je pense que Linda Wachner a dû être fort blessée et gênée par un long article du *New York Times* qui égrenait toutes les vacheries dont elle se serait rendue coupable lorsqu'elle était PDG de l'entreprise. Le *Times* racontait qu'elle proférait régulièrement des injures à caractère racial ou ethnique. Le journal citait Calvin Klein, l'un des partenaires de Warnaco : « Elle est grossière avec nos employés. Son langage est ignoble. » Selon plusieurs anciens subordonnés, il était courant qu'elle appelle des collaborateurs qui n'avaient plus sa faveur tard le soir à leur domicile, pour les convoquer à une réunion dans son bureau le lendemain matin de très bonne heure. Ils s'y rendaient et « elle les faisait attendre dans une pièce pendant des heures, parfois toute la journée ». Lire ce genre de choses à votre propos dans l'un des journaux les plus lus dans le monde est certainement pénible, même pour un sale con certifié.

Ce stigmate peut affecter des gens ordinaires et pas seulement les gens riches et célèbres. Comme le démontre le comportement d'un avocat du bureau londonien de la société Baker & McKenzie, Richard Phillips : il a harcelé une secrétaire, Jenny Amner, pour qu'elle lui rembourse les 4 £ (environ 6 €) que lui avait coûté le nettoyage de son pantalon, tâché par du ketchup renversé accidentellement par la jeune femme. Dans un échange d'emails diffusés sur Internet entre Phillips et Amner, elle expliquait : « Veuillez m'excuser de ne pas vous avoir répondu immédiatement, mais en raison de la maladie brutale de ma mère, puis de son décès et de ses obsèques, j'ai eu des affaires plus pressantes à régler que vos 4 £. Je vous présente à nouveau mes excuses pour avoir accidentellement

projeté quelques gouttes de ketchup sur votre pantalon. De toute évidence, votre situation financière en tant qu'associé principal est plus difficile que la mienne en tant que secrétaire. »

Baker & McKenzie reconnut les faits. « Nous confirmons avoir eu connaissance de l'incident et de l'échange d'emails qui a suivi. Il s'agit d'une affaire privée entre deux membres de notre personnel, qui a clairement dégénéré. Nous nous informons afin de résoudre le problème à l'amiable, dans toute la mesure du possible. » Phillips démissionna peu après l'incident. Le *Daily Telegraph* déclara qu'il avait été « accablé par son humiliation publique », bien que le porte-parole de Baker & McKenzie ait affirmé qu'il avait remis sa démission bien avant que l'incident ne fût rendu public.

La performance de l'entreprise est affaiblie

Les dommages que les sales cons occasionnent à leur entreprise se reflètent dans la rotation plus importante du personnel, l'absentéisme, une moindre motivation, la perte de concentration et le fléchissement de la performance individuelle, autant de signes que l'on retrouve dans les études sur la violence psychologique, l'intimidation et le harcèlement. Les effets des sales cons sur la rotation du personnel sont clairs et bien documentés. Je ne plains pas Scott Rudin, mais ça lui a certainement coûté une fortune – et beaucoup de temps ! – de gérer l'arrivée et le départ des 119 assistants qui ont travaillé pour lui entre 2000 et 2005 (ou 250 si l'on prend l'estimation du *Wall Street Journal* plutôt que la sienne). Et bien que le directeur des affaires juridiques de Warnaco ait qualifié la rotation du personnel pendant le règne de Linda Wachner de « conforme » aux standards de son secteur d'activité, les responsables du recrutement affirmaient qu'elle battait les records. Des salariés de Warnaco déclarèrent au journal que « ses critiques à caractère personnel, entre autres choses, avaient entraîné un nombre

excessif de démissions et privé l'entreprise de talents dont elle avait besoin pour conserver son efficacité opérationnelle ». Du temps de Wachner, Warnaco avait vu passer « trois directeurs financiers en cinq ans à la division Fitness, cinq présidents en trois ans pour Calvin Klein Enfants et trois directeurs de la division Lingerie en quatre ans ».

Savoir s'il est illégal de se comporter comme un sale con qui rabaisse et humilie les autres dans le travail – indépendamment des considérations de sexe, de race ou de religion – est une question qui n'a pas encore reçu de réponse ni aux États-Unis, ni dans d'autres pays. Mais les entreprises qui abritent des sales cons risquent, plus que les autres, d'être lourdement pénalisées – quelles que soient les futures décisions de justice – parce que les plaintes déposées par les victimes de harcèlement sexuel et de discrimination sont plus faciles à prouver lorsque règne un climat d'hostilité latente. Paul Buchanan, avocat chez Stoel Rives, a écrit un mémoire pour le barreau de l'État de Washington, intitulé : « Est-il illégal d'être un connard ? » Sans doute pas, concluait-il, du moins en l'état actuel des choses. Mais il soulignait : « Si se comporter comme un connard n'est généralement pas une infraction aux yeux de la loi, prouver que le coupable a exercé une forme de violence sans discrimination peut être difficile pour l'employeur. Les employeurs qui ne sanctionnent pas avec rigueur (ou essaient au moins de faire changer d'attitude) le salaud, le persécuteur ou le drogué du pouvoir, voire la personne qui est simplement dépourvue des aptitudes de base à la vie sociale, ou qui ne s'en débarrassent pas, peuvent être exposés à des poursuites qui demanderont une défense délicate et coûteuse, si des salariés mécontents attribuent un motif illégal à la conduite abusive. »

Certains signes, venus de l'étranger, semblent indiquer que juges et jurés commencent à sanctionner les comportements abusifs, indépendamment des questions de discrimination. Les

tribunaux britanniques, en particulier, ont déjà puni les entreprises qui laissent persister les pratiques de harcèlement ; ils ont notamment condamné en 2001 la société Mercury Mobile Communications à verser 370 000 £ de dommages-intérêts. Mercury avait laissé l'un de ses cadres, Simon Stone, mener une vendetta, mêlant violence verbale et fausses accusations, contre Jeffrey Long, responsable des achats, qui avait dénoncé les erreurs de gestion de Stone à la direction. Long était tombé malade et son mariage avait été détruit par le stress. Mercury finit par reconnaître sa responsabilité devant le tribunal, en plus de payer cette somme considérable à Long.

Ces individus nuisent aussi à la performance de manière plus insidieuse. L'une des caractéristiques des équipes et des entreprises dirigées ou envahies par des sales cons est qu'elles sont rongées par la peur, l'écœurement et le désir de vengeance. Lorsque règne un climat de peur permanente, les gens se méfient de tout et s'efforcent d'éviter les reproches et les brimades ; et même lorsqu'ils savent comment aider l'entreprise, ils ont peur de le faire. Une étude de Jody Hoffer Gittell sur les compagnies aériennes est particulièrement révélatrice. J'ai été frappé par sa description de la manière dont American Airlines traitait les retards des vols et certains autres problèmes de performance dans les années 1990. Des employés de la compagnie avouèrent à Gittell que la peur qu'inspirait le PDG de l'époque, Robert Crandall, amenait les employés à se rejeter la faute les uns sur les autres au lieu de chercher des solutions. Crandall justifiait sa méthode en disant : « La dernière chose que la plupart d'entre eux veulent, c'est être dans le collimateur. Je les pousse simplement à en faire davantage pour ne pas s'y retrouver. » Si d'aucuns admiraient l'habileté de Crandall à mettre au jour la « cause profonde » des retards, Gittell concluait que la dureté de la méthode se retournait contre lui parce que beaucoup de salariés redoutaient tellement la colère de Crandall qu'ils ne

pensaient qu'à se protéger et non à aider l'entreprise. Un responsable de terrain dit à Gittell que, lorsqu'il y avait un retard, « Crandall voulait voir le cadavre [...] C'était du management par intimidation ». Les gens faisaient davantage d'efforts pour éviter les « reproches » que pour « améliorer la ponctualité, la gestion des bagages et la satisfaction des clients ».

Un thème similaire se dégage de l'étude menée par Amy Edmonson auprès des personnels infirmiers travaillant avec des supérieurs despotiques et des collègues peu solidaires (ou comme je le dirais moi, des personnes qui sont cernées de sales cons). Edmonson conduisit ce qu'elle pensait être une simple étude sur l'incidence des relations avec l'encadrement et les collègues sur les erreurs de traitement dans huit services hospitaliers. Elle pensait que plus l'encadrement et les collègues se soutenaient mutuellement, moins il y avait d'erreurs humaines.

Mais Edmonson, ainsi que les médecins de l'école de médecine de Harvard qui finançait sa recherche, furent très surpris lorsque les questionnaires firent apparaître que les services dans lesquels les relations avec l'encadrement et les collègues étaient les meilleures étaient ceux où les erreurs étaient *les plus nombreuses : près de dix fois plus que dans les services où l'encadrement était jugé le plus mauvais*. Après avoir rassemblé et analysé toutes les données, Edmonson parvint à la conclusion que les personnels infirmiers des services où les relations étaient les meilleures reconnaissaient beaucoup plus volontiers les erreurs et n'hésitaient pas à les signaler parce qu'ils se sentaient « psychologiquement en sécurité ». Selon ces personnels, « les erreurs sont normales et doivent être relevées » et « elles sont toujours graves en raison de la toxicité des médicaments, de sorte qu'il ne faut jamais avoir peur de les signaler au responsable des soins ».

Les choses étaient totalement différentes dans les services où les personnels infirmiers signalaient rarement des erreurs. La peur était partout, comme le montraient leurs déclarations :

« l'environnement est impitoyable ; les têtes vont tomber », « on vous fait un procès », le responsable « vous traite comme un assassin si vous faites une erreur » et « vous êtes traité comme un gosse de deux ans ». Comme le disait, il y a fort longtemps déjà, le gourou du mouvement qualité, W. Edwards Deming, lorsque la peur pointe son vilain nez, les gens s'efforcent de se protéger, pas d'aider leur entreprise à progresser. L'étude d'Edmondson montre que c'est le cas même lorsque des vies sont en jeu.

Le dégoût et le mécontentement que génèrent les sales cons ont d'autres conséquences négatives que la rotation du personnel. Les recherches de Tepper montrent que les patrons abusifs font baisser le niveau de motivation au travail. D'autres chercheurs ont montré à maintes reprises que des employés qui se sentent opprimés et n'ont pas de satisfaction dans leur travail sont peu enclins à en faire un peu plus pour aider leur entreprise, à consacrer un « effort librement consenti ». En revanche, lorsqu'ils se sentent respectés et satisfaits, le résultat est totalement différent.

À la fin des années 1970, le psychologue Frank Smith a démontré le pouvoir des attitudes au travail sur « l'effort librement consenti » dans une étude portant sur trois mille employés du siège social des grands magasins Sears à Chicago. Il a observé que rien dans les attitudes des employés ne permettait de prédire ceux qui seraient absents, jusqu'au jour où Chicago fut touché par une énorme tempête de neige. En la circonstance, la probabilité pour qu'un employé vienne travailler malgré un trajet rendu difficile par ces conditions était bien plus élevée chez ceux qui étaient satisfaits de leurs supérieurs et d'autres aspects de leur travail que chez les employés moins satisfaits. Le taux de présence dans les vingt-sept groupes d'employés étudiés par Smith était en moyenne de 70 % (avec des pointes à 96 %) et l'intervalle de variation allait de 37 %

à 97 %. Le degré de satisfaction des employés d'un groupe concernant leur relation avec l'encadrement figurait parmi les indicateurs les plus forts de leur présence le jour de la tempête. Cela me semble logique. Si je travaille pour ou avec une bande de sales cons, je ne lève pas le petit doigt pour aider. Mais si je respecte mes supérieurs et mes collègues, je fais le maximum pour eux.

On sait que des employés qui travaillent pour des patrons froids et hautains volent leur entreprise pour se venger. Jerald Greenberg a étudié trois usines presque identiques dans le centre des États-Unis ; deux d'entre elles (choisies au hasard par la direction) décidèrent de réduire les salaires de 15 % pendant dix semaines après la perte d'un gros contrat. Dans l'une des deux, le directeur annonça la nouvelle sans ménagement et avertit les employés : « Je répondrai à une ou deux questions mais ensuite je dois prendre un avion pour me rendre à une autre réunion. » Dans la seconde, le directeur donna des explications détaillées, présenta des excuses et exprima des regrets sincères pour la décision qui avait été prise. Ensuite, il répondit aux questions des employés pendant plus d'une heure. Greenberg constata des effets étonnants sur le pourcentage de vols par les employés. Dans l'usine non concernée par la baisse de salaire, le pourcentage demeura stable à environ 4 % pendant les dix semaines. Dans l'usine où la baisse avait été appliquée mais expliquée avec tact, il s'éleva à 6 %. Dans celle où l'annonce avait été faite sans ménagement, il frôla les 10 %.

Une fois les salaires rétablis, le pourcentage de vols revint à son niveau habituel (4 %) dans les deux usines. Greenberg pense que les employés avaient volé davantage dans les usines frappées par la réduction de salaire pour « se venger » de leur employeur mais plus fortement encore dans celle où le directeur avait été trop indifférent et « trop occupé » pour donner des explications.

Nous savons qu'il est mal de voler et nous savons aussi que beaucoup de gens le font. L'étude de Greenberg, ainsi que de nombreuses expériences contrôlées, laissent penser que lorsque les gens ont le sentiment de travailler pour des connards insensibles, ils trouvent des moyens de se venger et le vol en fait partie. Ce n'est pas joli de se venger mais c'est un aspect de la nature humaine que les sales cons font ressortir chez leurs victimes.

* * *

Si la rumeur se répand qu'une entreprise est dirigée par des gens agressifs et arrogants, sa mauvaise réputation risque de faire fuir des employés potentiels et de saper la confiance des investisseurs. Neal Patterson, PDG de Cerner Corporation, une société de logiciels de gestion des soins de santé, en a fait l'expérience en 2001 lorsqu'il envoya un email rageur aux 400 cadres de sa société. Selon le *New York Times*, Patterson se plaignait dans son message que peu d'employés travaillaient réellement quarante heures par semaine et que « en tant que responsables, soit vous ne savez pas ce que font vos COLLABORATEURS, soit vous vous en FICHEZ ». Il voulait donc voir le parking des employés « pratiquement plein » de 7 h 30 à 18 h 30 en semaine et « à moitié plein » le samedi. Et si ce n'était pas le cas, poursuivait-il, il prendrait des mesures rigoureuses, pouvant aller jusqu'au licenciement et au gel des embauches. Patterson concluait par cet avertissement : « Vous avez deux semaines pour redresser la situation. Au travail ! »

Son email, diffusé sur Internet, provoqua des critiques sévères d'experts en management, notamment de mon collègue de Stanford, Jeffrey Pfeffer, qui le qualifia « d'équivalent managérial de la chaîne et du fouet ». Le commentaire de Jeff était un peu excessif à mon goût. Mais les investisseurs n'apprécièrent pas non plus et l'action perdit 22 % en trois jours. Patterson fit

amende honorable. Il adressa ses excuses à ses employés et reconnut qu'il n'aurait jamais dû envoyer cet email. Le cours de l'action remonta. Patterson apprit à ses dépens que les patrons qui se comportent comme des despotes peuvent faire peur aux investisseurs et pas seulement à leurs subordonnés.

Le dernier mot : que coûtent les sales cons à votre entreprise ?

Un lecteur de la *Harvard Business Review* m'envoya un mot plein d'humour, suggérant que davantage d'entreprises comprendraient la nécessité de l'Objectif zéro-sale-con si elles connaissaient leur « Coût Total des Sales Cons », ou CTSC. Il expliquait qu'« estimer l'impact sur l'entreprise, en termes de conservation des salariés et de recrutement, de clients perdus et de dépense excessive de calories organisationnelles par la faute de ces individus, sur de faux problèmes, pourrait apporter des informations fort intéressantes ».

Prétendre calculer le CTSC exact pour une entreprise, quelle qu'elle soit, n'est pas réaliste ; il y a trop de facteurs différents et trop d'incertitudes. Il est impossible, par exemple, d'estimer avec précision combien d'heures les cadres consacrent au « management des sales cons » ou de prédire les frais juridiques qui seront engendrés par leur comportement. Pourtant, calculer ce coût est un exercice instructif pour avoir une idée de ce que coûtent les harceleurs et les salauds à leur entreprise. En parcourant des études sur le sujet et en parlant avec des managers expérimentés et des avocats, j'ai été stupéfait par la diversité et le montant de ces coûts. Dans la liste « Quel est votre CTSC ? » ci-après, je présente une série de facteurs, dont ceux que je traite dans ce chapitre, et aussi beaucoup d'autres que j'ai rencontrés mais dont je n'ai pas parlé. Si vous souhaitez estimer à peu près le CTSC de votre entreprise, prenez ma liste

(longue mais très incomplète) de coûts possibles, attribuez un montant à chacun, ajoutez ceux que je n'ai pas indiqués et additionnez le tout.

En dépit de l'imprécision de ces calculs, cet exercice peut vous aider à appréhender les dégâts que les sales cons, occasionnels et certifiés, causent dans votre entreprise ; il est utile pour vous inciter à vous attaquer concrètement à ce problème, au lieu de le tolérer ou de vous contenter d'en parler sans jamais passer aux actes. Il est utile, enfin, pour vous convaincre de ne pas rabaisser les autres et de vous faire aider si vous n'y parvenez pas tout seul, car cela peut gâcher non seulement leur vie mais aussi la vôtre. Une autre raison pour essayer de chiffrer ces coûts est que, dans le monde de l'entreprise, apparemment rationnel et ne jurant que par les chiffres, et aussi convaincants que puissent être vos exemples et vos listes de points négatifs, les comptables et les financiers font souvent la loi et ils préfèrent généralement des estimations, même imprécises, plutôt que pas d'estimations du tout, pour fonder leurs décisions. Mieux vaut donc leur parler un langage qu'ils comprennent.

Charlotte Rayner et Loreleigh Keashly expliquent comment effectuer le calcul. Elles prennent comme hypothèse (sur la base d'études réalisées au Royaume-Uni) que 25 % des « cibles » d'actes de harcèlement et 20 % des « témoins » quittent l'entreprise et que le taux « moyen » de harcèlement dans ce pays est de 15 %. Elles calculent que dans une entreprise qui emploie mille salariés, si 25 % des victimes partent et que le coût de remplacement est de 20 000 dollars par personne, le coût annuel est de 750 000 dollars. Elles ajoutent que s'il y a en moyenne deux témoins pour chaque victime et que 20 % partent, ce coût est majoré de 1,2 million de dollars et le coût total de remplacement s'établit à un peu moins de 2 millions de dollars par an.

Les estimations qu'utilisent ces deux chercheurs peuvent varier fortement d'une entreprise à l'autre. Pour donner un ordre de grandeur, voyons l'exemple d'une société qui a estimé ce que lui a coûté un sale con en une année. Alors que je parlais un jour du concept de « Coût Total des Sales Cons » à un dirigeant d'une société de Silicon Valley, il me dit : « C'est beaucoup plus qu'un concept ; nous venons de le calculer pour un de nos collaborateurs. » Il m'expliqua que l'un de leurs vendeurs les mieux payés – appelons-le Ethan – était régulièrement classé dans le top 5 des plus gros chiffres d'affaires. Ethan a le profil type du sale con certifié : son mauvais caractère est légendaire, il traite tous ses collègues comme des rivaux, les insulte et les humilie régulièrement, ses emails incendiaires sont aussi redoutés que célèbres et, bien entendu, personne ne veut travailler avec lui. Sa dernière secrétaire n'avait pas tenu un an et aucune autre, dans toute l'entreprise, n'acceptait le poste. Il fallut donc chercher à l'extérieur une remplaçante, tâche ardue et coûteuse, car trouver quelqu'un capable de supporter Ethan n'était pas une mince affaire. Pendant ce temps, les gens de la DRH et, parfois, certains hauts dirigeants devaient passer des heures à arrondir les angles entre Ethan et les techniciens du réseau de support de la société. Au cours des cinq années précédentes, plusieurs collègues et agents administratifs avaient déposé contre lui des plaintes pour « comportement hostile ». La société avait aussi dépensé des sommes considérables pour des séances de thérapie comportementale afin qu'il apprenne à se maîtriser.

La société décida qu'il était temps de quantifier les dépenses collatérales générées par le comportement d'Ethan et de les déduire de son bonus. Elle calcula, semaine par semaine, les coûts supplémentaires qu'il occasionnait par comparaison à d'autres vendeurs, plus civilisés. La DRH estima la charge pour l'année précédente – dépenses en temps et en argent liées à son

comportement – à quelque 160 000 dollars. Je trouve ce montant consternant, car il reflète beaucoup de souffrance, de stress et de gaspillage de temps et d'énergie par des gens intelligents. Le chiffre sous-estime aussi certainement le préjudice financier réel, car il ne traduit pas les conséquences sur la santé mentale et physique des victimes, les pertes de temps ainsi que les impacts émotionnels et physiques sur les témoins et l'entourage, pas plus que les effets négatifs de la peur, de l'aversion et des dysfonctionnements que cet homme suscitait. L'estimation était détaillée comme suit :

• Temps passé par le supérieur direct d'Ethan :	
250 heures	25 000 \$
• Temps passé par les gens de la DRH :	
50 heures	5 000 \$
• Temps passé par les hauts dirigeants :	
15 heures	10 000 \$
• Temps passé par les intervenants extérieurs :	
10 heures	5 000 \$
• Coût du recrutement et de la formation d'une nouvelle secrétaire	85 000 \$
• Heures supplémentaires liées aux exigences de dernière minute d'Ethan	25 000 \$
• Thérapie pour apprendre à se maîtriser	5 000 \$
<hr/>	
Coût total estimé du sale con pour un an	160 000 \$

Un dirigeant et un cadre de la DRH analysèrent ces coûts avec Ethan. Ils lui annoncèrent que la société déduirait 60 % de ce montant sur ce qui aurait dû être son bonus de fin d'année. La réaction était prévisible : Ethan se mit évidemment dans une rage folle, blâmant ses imbéciles de collègues et de collaborateurs, incapables selon lui d'être à la hauteur de ses attentes. Il

menaça de démissionner (sans donner suite). Je félicite cette société d'avoir eu le courage de calculer ces coûts, de les mettre devant le nez d'Ethan et de les lui faire payer. Toutefois, si les dirigeants avaient vraiment voulu appliquer l'Objectif zéro-sale-con, ils l'auraient mis dehors depuis longtemps. C'est pour quoi nous verrons, au prochain chapitre, comment mettre en place, appliquer et pérenniser cet objectif.

La mauvaise nouvelle, c'est que ces oppresseurs coûtent aux entreprises beaucoup plus que leurs dirigeants et les investisseurs ne l'imaginent. Mais la bonne nouvelle, c'est que si vous vous attachez, ainsi que toute votre organisation, à mettre en place et à appliquer l'Objectif zéro-sale-con, vous pouvez économiser beaucoup d'argent et épargner à vos salariés, à leurs familles, à leurs amis et à vous-même *beaucoup* de souffrance.

Quel est votre CTSC ?

Les facteurs à prendre en compte pour calculer le coût total des sales cons dans votre entreprise

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 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.
- Temps passé à apaiser 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.
- Épuisement des dirigeants qui conduit à une réduction de leur investissement personnel et à une détresse morale accrue.

Frais juridiques et de management des RH

- Séances de thérapie pour la gestion de la colère et autres formations pour rééduquer les sales cons.
- 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).
- Honoraires des consultants, coach et thérapeutes internes et externes.
- 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 coopération et de cohésion.
- Moins d'effort « librement consenti ».
- Perturbations dans la coopération interne.
- 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.

Chapitre 3

Adopter, appliquer et pérenniser l'Objectif zéro-sale-con

Beaucoup d'entreprises adoptent l'Objectif zéro-sale-con mais avec plus ou moins de zèle. Dans la plupart des sociétés, les sales cons certifiés sont *tolérés, mais jusqu'à un certain point seulement*. Se conduire comme une enflure « standard » est accepté et peut même apporter un certain prestige et quelques avantages. L'Objectif vise uniquement les sales cons certifiés, qui sont sanctionnés, « rééduqués » puis éjectés si les mesures moins drastiques restent sans effet. La ligne imaginaire qui sépare un sale con ordinaire de son congénère certifié dépend des particularités et des coutumes locales. Il faut parfois que super-connard ait coûté une fortune à l'entreprise, amené des collègues au bord de la dépression nerveuse, provoqué d'épouvantables problèmes relationnels ou exposé son employeur à des risques juridiques graves pour que celui-ci se décide enfin à admettre qu'il est irrécupérable, même si ses petits camarades plus discrets continuent de sévir en masse sans être inquiétés.

Ethan, dont j'ai parlé au chapitre 2, a bénéficié de cette attitude laxiste. La direction ne voulait pas se séparer de cette star infernale mais a fini par se lasser de ses excès, en a calculé le coût et lui a présenté l'addition. Mais les dirigeants ont continué de fermer les yeux devant les agissements des sales cons « ordinaires » qui polluaient l'entreprise. Même les organisations qui

semblent glorifier les trous du cul arrogants, dans le sport par exemple, peuvent atteindre le point de rupture lorsque les entraîneurs ou les joueurs vedettes deviennent à ce point destructeurs que les foutre dehors est la seule solution.

C'est le sort que finit par connaître Bob Knight, légendaire entraîneur de l'équipe de basket de l'université d'Indiana. Le président de l'université, Myles Brand, finit par virer Knight en septembre 2000 après un incident avec un étudiant qui l'avait interpellé dans ces termes, pourtant anodins : « Salut, Knight, ça va ? », en le croisant sur le campus. Selon les dires de l'étudiant, Knight le saisit alors brutalement par le bras et lui reprocha dans des termes violents sa « grossièreté ». En dépit de ses dénégations, Knight fut licencié pour « comportement trop souvent inacceptable, agressivité, arrogance et refus persistant de se plier aux règles de l'université ». La direction de celle-ci avait toléré les écarts de conduite de Knight pendant des années. Même après qu'il eut à moitié étranglé un de ses joueurs en 1997 lors d'un entraînement (l'incident avait été enregistré sur une bande vidéo amateur et montré à la télévision en mars 2000), il n'avait pas été inquiété. Mais, ayant fini par se rendre compte des dommages qu'il causait à sa réputation, l'université s'en débarrassa.

Plus récemment, en 2005, c'est un joueur de football américain, Terrell Owens, des Philadelphia Eagles, qui finit par payer le prix de son incroyable vanité, de ses incessantes critiques à l'égard de ses coéquipiers (il avait, par exemple, publiquement critiqué le *quarterback* Donovan McNabb pour sa « fatigue » pendant le Super Bowl 2005 perdu par Philadelphie) et de son caractère violent (bagarre avec un des responsables de l'équipe, Hugh Douglas). À la fin de la saison 2005, son club le suspendit pour « conduite nuisible à l'équipe » et lui fit savoir qu'il n'était plus le bienvenu dans le groupe. Owens se défendit en

justifiant son comportement par « un manque de respect » de ses partenaires.

Des gens comme Knight et Owens ont pu s'en tirer pendant longtemps à cause de clichés, qu'on adore aux États-Unis en particulier, comme « seule la victoire est jolie » ou « on ne se souvient que des vainqueurs ». De fait, Knight fut rapidement recruté pour entraîner l'équipe de basket de la Texas Tech University et Owens, quant à lui, signa avec les Dallas Cowboys un contrat de 25 millions de dollars. Aux États-Unis, que ce soit dans le sport, les affaires, la médecine ou l'université, m'a dit le patron d'une société de capital-risque, la règle est que « plus vous avez raison et plus vous réussissez, plus vous avez le droit de vous comporter comme une enflure ». Selon lui, le fait d'être un sale con est un désavantage dans la plupart des cas, la méchanceté et le manque de maîtrise de soi étant considérés comme des défauts graves, mais tout cela est toléré lorsque les individus sont plus doués, plus intelligents, plus difficiles à remplacer et quand ils réussissent mieux que le commun des mortels. Un « talent extraordinaire » : c'est la raison avancée pour justifier que l'on supporte et bichonne ces individus destructeurs et que l'on s'aplatisse devant eux. Une règle de notre société est, semble-t-il, que *si vous réussissez de manière exceptionnelle, alors vous pouvez vous permettre d'être un sale con exceptionnel*.

Ce n'est pourtant pas une fatalité. Je connais des entreprises, parmi les plus performantes et les plus humaines, qui refusent, sanctionnent et écartent les sales cons ordinaires. Comme me l'a dit Shona Brown, vice-président en charge des activités commerciales, Google met un point d'honneur à être une entreprise où *être un sale con ne paye pas*.

Shona a ajouté qu'il y a sans doute des gens, chez Google, qui pourraient correspondre à ma définition d'un sale con, mais que l'entreprise fait un effort délibéré pour les repérer lors du processus d'embauche. Ils sont mal notés lors des évaluations

de performance et ils ne sont pas promus à des postes de responsabilité. Et Google pratique la tolérance zéro à l'égard de ce que j'appelle les sales cons certifiés (Shona l'a exprimé plus poliment, mais c'est ce qu'elle voulait dire).

Certaines entreprises vont même plus loin. Ann Rhoades a été responsable des ressources humaines chez Southwest Airlines pendant de nombreuses années et elle a créé le poste de DRH chez JetBlue Airlines. Dans les deux compagnies, me dit-elle, non seulement c'était contre-productif de se comporter en sale con certifié, mais encore on était certain d'être repéré et de ne pas pouvoir s'en tirer comme ça. Dans la première année d'existence de JetBlue Airlines, le premier motif de renvoi était « l'inadaptation à la culture », et notamment une mauvaise attitude envers les collègues, les clients et l'entreprise. Southwest soulignait toujours que les employés étaient « embauchés et licenciés pour leur attitude ». Herb Kelleher, cofondateur et ancien PDG de Southwest citait l'exemple de ce pilote : « Sa candidature fut écartée en raison de sa grossièreté à l'égard d'une réceptionniste. On ne peut pas traiter les gens de cette manière et être en même temps le genre de leader que nous recherchons. » Ann concluait : « Nos employés ne méritent pas d'être traités de cette manière. Les gens qui travaillent pour nous n'ont pas à supporter le manque de respect. »

Dans les entreprises qui sont les plus fermes dans l'application de l'Objectif zéro-sale-con, la performance du salarié et le comportement envers autrui sont deux critères d'évaluation indissociables. Des expressions comme « connard talentueux », « brillant salaud » ou « sale con génial » sont considérées comme des non-sens. Les sales cons occasionnels sont immédiatement contrés : ils comprennent très vite (ou on leur dit) qu'ils ont gaffé, ils présentent leurs excuses, réfléchissent à leur comportement et font des efforts pour en changer – au lieu de le justifier ou d'en tirer gloire. Les sales cons certifiés ne sont pas

ignorés ou pardonnés continuellement ; ils changent d'attitude ou ils dégagent. Dans les entreprises où j'ai envie de travailler, même si l'on est très (voire extraordinairement) brillant, lorsque l'on humilie les autres, on est considéré comme incompetent.

Dites-le haut et fort, proclamez-le par écrit et surtout faites-le comprendre par vos actes

La plupart des entreprises, en particulier les grandes, ont des politiques affichées qui ressemblent à des versions édulcorées de l'Objectif zéro-sale-con. Beaucoup renforcent le message en le placardant partout (généralement avec une liste d'autres « valeurs fondamentales ») et en le serinant lors des sessions d'accueil des salariés. Les cadres dirigeants y rappellent régulièrement les vertus du respect mutuel. Certaines entreprises appliquent même l'Objectif dans sa forme la plus dure.

Mes collègues et moi-même, comme je le disais dans l'introduction, avons parlé très ouvertement de la mise en place de l'Objectif dans mon département de Stanford. Et plusieurs lecteurs de mon article de la *Harvard Business Review* m'ont affirmé que le refus total des sales cons était au cœur de leur style de leadership. J'ai particulièrement apprécié ce que me disait Roderick Hare, PDG du gestionnaire de portefeuille Mission Ridge : « Pendant la majeure partie de ma vie professionnelle, j'ai dit à qui voulait l'entendre que je pouvais travailler avec n'importe qui, à une seule exception près : les sales cons. En fait, j'ai toujours utilisé ce terme. Je suis un adepte convaincu de la tolérance et de l'équité, mais je fais preuve de la plus totale intolérance à l'égard de ceux qui ne respectent pas leur entourage et cela ne m'a jamais empêché de dormir. »

Certaines entreprises ont fait de l'Objectif zéro-sale-con la pierre angulaire de leur culture. Une étude réalisée en ligne a révélé que McDermott Will & Emery, un cabinet d'avocats

internationaux basé à Chicago, applique depuis toujours une politique anti-sales cons selon laquelle, par exemple, « il est interdit de crier sur sa secrétaire ou sur ses collègues ». Le responsable des relations publiques de cette société soulignait qu'il ne s'agissait pas d'une politique officielle mais que la règle était néanmoins appliquée depuis de nombreuses années par les associés. On peut aussi citer le cas de Success-Factors, un éditeur de logiciels de gestion des ressources humaines de Californie. Selon le PDG, Lars Dalgaard, l'une des valeurs fondamentales de la société est le « respect des individus et le refus des sales cons ». Le message est sans équivoque et tous les employés s'engagent par écrit à ne pas se comporter comme tel, parce que les « sales cons minent la performance ».

Dans la société de production canadienne Apple Box, aujourd'hui dissoute, qui a produit pendant ses douze ans d'existence une série de campagnes de publicité très efficaces pour la télévision, l'Objectif zéro-sale-con était une règle de fonctionnement essentielle. Le producteur exécutif J.J. Lyons déclarait aux revues professionnelles : « Dans l'entreprise comme à l'extérieur, nous aimons travailler avec des gens agréables. Nous avons une ligne directrice, une sorte de devise, que nous appelons "Objectif zéro-sale-con". Si un metteur en scène ou un producteur fait partie de cette catégorie d'individus, nous refusons de travailler avec lui. » Pourquoi ? « La vie est trop courte ! » répondait-il. Je suis entièrement d'accord avec lui.

La plupart des entreprises expriment la même volonté dans des termes plus choisis. Chez les experts-comptables Plante & Moran, classés au douzième rang du palmarès des « 100 meilleurs employeurs » américains du magazine *Fortune* en 2006, « l'objectif est de n'avoir aucune enflure dans le personnel, et les employés sont encouragés à respecter cette règle fondamentale ». Dans *Business Week*, le directeur des opérations de Barclays Capital, Rich Ricci, a déclaré que, notamment dans

la sélection des cadres supérieurs, « notre règle est d'écarter les connards ». En d'autres termes, les « gens qui se mettent leurs collègues à dos sont priés de changer de comportement ou de partir ». Chez Xilinx, une société de semi-conducteurs, « les employés doivent se respecter et se soutenir les uns les autres, même s'ils ne s'apprécient pas ».

Men's Warehouse, le numéro un du costume masculin aux États-Unis, a la philosophie la plus impressionnante et la plus élaborée sur le sujet que j'ai jamais vue, comme le prouvent ces quelques valeurs de l'entreprise, parmi beaucoup d'autres : « Tout le monde a le droit d'être traité équitablement. Si le problème vient des responsables, nous demandons à leurs collaborateurs de le leur faire savoir ou de s'adresser au niveau supérieur, sans craindre des représailles. » « La décoration des magasins et la connaissance des produits sont importantes mais le confort et la satisfaction du client durant leurs achats reposent sur autre chose : nos équipes de vente *doivent* s'impliquer émotionnellement, et avec authenticité, dans la construction d'une relation de service avec nos clients. » Et celle-ci, particulièrement adaptée à l'Objectif zéro-sale-con : « Nous réagissons immédiatement si un membre du personnel agresse ou rabaisse un collègue, quelle que soit sa position. Nous démontrons ainsi que nous accordons la même estime à tous nos employés. »

Aussi admirables que soient ces sentiments, se contenter de les afficher sur un mur, sur un site Internet ou d'en parler est stérile. Si ces valeurs sont régulièrement foulées au pied et que rien n'est fait pour les faire respecter, elles ne sont que des déclarations vides de sens. Jeff Pfeffer et moi-même en avons fait l'expérience lorsque nous avons écrit un livre sur les raisons pour lesquelles les dirigeants d'entreprise disent parfois des choses qu'ils ne mettent pas en pratique et sur la manière de lutter contre cette maladie très répandue. Nous appelons cela le « piège des paroles creuses ». Pour le prouver, un groupe de

nos étudiants fit une étude de cas sur une grande société de Bourse, dont la direction mentionnait sans cesse trois valeurs qui étaient également affichées partout : respect de l'individu, travail d'équipe et intégrité.

L'étude révéla que cette société manifestait envers ses jeunes analystes un manque de respect et de confiance, ce qui lui causa un préjudice durable. Ces analystes étaient l'élite des meilleures universités, que la société engageait pour quelques années, avant qu'ils ne reprennent des études en vue d'obtenir un MBA. En raison du manque de respect, de confiance et du travail inintéressant qu'elle leur confiait, la société avait le plus grand mal à les convaincre de revenir chez elle après avoir obtenu leur MBA, en dépit du « taux de retour » élevé que visaient les dirigeants. Plus grave encore, les anciens analystes parlaient à leurs camarades de MBA de leur mauvaise expérience. Les étudiants qui conduisirent cette étude de cas la conclurent par cette phrase : « On dirait que les mots y ont remplacé les actes. »

Écrire, afficher ou faire de belles déclarations sur le respect dû aux autres, tout en tolérant ou en encourageant le comportement contraire est pire qu'inutile. En plus des ravages causés aux victimes, quand les harceleurs sont laissés libres d'agir, l'entreprise et ses dirigeants sont considérés comme des hypocrites, un sentiment qui favorise le mépris et le cynisme. Prenons, par exemple, une série d'articles publiés en 2005 à propos de Holland & Knight, une société employant 1 300 avocats qui avait déclaré dans la presse « qu'il n'y avait pas de sale con chez elle ». Les articles rendaient compte d'une crise interne provoquée par le refus de l'un des associés principaux, Howell Melton, d'accepter la sanction demandée par une commission interne contre un autre associé, Douglas Wright (du bureau de Tampa), pour non-respect de la politique de la société en matière

de harcèlement sexuel. Wright fut simplement réprimandé. Quelques mois plus tard, il fut promu numéro trois de la société.

Cette promotion était survenue alors même que, selon le journal *St Petersburg Times* qui avait publié l'article, la société « s'était donné priorité d'écarter les avocats égocentriques, arrogants et irrespectueux », de faire appliquer ce qu'elle appelait un « Objectif zéro-sale-con ». Et alors même que neuf collègues féminines de l'avocat incriminé l'avaient accusé de harcèlement sexuel et que, selon un journal, « il avait été réprimandé en privé l'été précédent et qu'on lui avait notamment ordonné de cesser de demander aux collaboratrices de son bureau de tâter ses pectoraux ou ses biceps. Il avait également été invité à ne plus faire de commentaires sur leur tenue et leur vie sexuelle, et de s'abstenir de toutes représailles contre les femmes qui se plaignaient de lui à la direction ».

Selon le *Times*, après la promotion de cet avocat à la direction générale, un email confidentiel de sept pages écrit par un associé du bureau de Chicago, Charles Knight, commença à circuler sur Internet. Son auteur constatait que Holland & Knight « n'avait pas réussi à éliminer tous les sales cons », et déplorait : « Malheureusement, certains d'entre eux ont réussi à se hisser au plus haut niveau de la direction de la société. » Notre seule source d'information étant ces articles, il convient bien sûr de ne pas prendre ces « faits » pour argent comptant. Cette fuite, toutefois, ne semble pas avoir été un incident isolé, car un autre associé de la firme adressa une lettre ouverte au même journal, dans laquelle il présentait des excuses à ses « courageuses collègues » et exprimait son « écœurement » devant la façon dont elles avaient été traitées.

Holland & Knight contesta l'email, disant « qu'il ternissait injustement la réputation de l'un des plus brillants associés de la société ». Lequel déclara également lors d'une interview avec

la presse : « Je nie catégoriquement avoir harcelé qui que ce soit dans la société. » Il affirma aussi traiter pareillement hommes et femmes puisqu'il « demandait aussi aux hommes de tâter ses pectoraux et qu'il ne faisait pas de différence » (*sic* !). Il démissionna toutefois de son poste à la direction après la publication des articles mais continua d'exercer son métier d'avocat dans la société. Sans qu'on puisse savoir exactement ce qui s'est passé chez Holland & Knight, on peut voir que ses déclarations publiques concernant sa volonté de se débarrasser de tout avocat irrespectueux se retournèrent contre elle et indignèrent au moins certains des associés lorsque « l'Objectif zéro-sale-con » apparut comme du pipeau.

À l'inverse, Southwest Airlines a gagné à la fois des articles positifs dans la presse et la fidélité de ses employés en faisant preuve d'une intransigeance totale envers les abus et même envers les personnes trop froides ou trop abruptes pour s'intégrer dans sa culture. La compagnie, en effet, écarte les personnes qui, sans arriver à être franchement hostiles, sont distantes et peu aimables à l'égard de leurs collègues et des passagers. Tel ce cadre qui n'était pas vraiment méchant mais qui manquait par trop de chaleur et de patience ; il ne voyait pas l'intérêt de faire des efforts dans ce sens car, pour lui « il ne s'agissait pas de se faire des amis mais d'être efficace dans son travail ». Bien qu'elle l'ait recruté pour ses compétences, la direction de la compagnie admit qu'il ne s'intégrait pas chez Southwest et lui suggéra qu'il serait peut-être plus heureux ailleurs. Il quitta son poste pour entrer dans une autre compagnie quelques mois plus tard.

Intégrer l'Objectif dans la politique de recrutement

La leçon que l'on peut tirer de l'expérience de Southwest et de JetBlue Airlines est que l'Objectif zéro-sale-con doit être intégré dans la politique de recrutement. La société d'avocats Perkins Coie de Seattle, par exemple, l'applique systématiquement, ce qui

lui a valu de figurer au palmarès des « 100 meilleurs employeurs » de la revue *Fortune* en 2006, pour la quatrième année consécutive. Elle y est particulièrement attentive durant les entretiens d'embauche. Alors qu'ils étaient tentés de débaucher un brillant confrère travaillant pour un autre cabinet, Bob Giles et Mike Reynvaan, deux associés de la firme, réalisèrent lors des entretiens que cette embauche serait contraire à l'Objectif zéro-sale-con : « Nous nous sommes regardés et nous nous sommes dit : "quel enfoiré !" Sauf qu'on n'a pas employé ce mot-là. » Reynvaan m'a confirmé qu'ils avaient dit « sale con », comme tout le monde.

IDEO, l'une des sociétés de création les plus performantes du monde, mène également une politique volontariste pour éliminer les individus arrogants et incivils. C'est seulement après une période de stage – pendant laquelle ils ont démontré que, sur le terrain, ils ne sont pas des sales cons – que de nombreux candidats se voient proposer un emploi ferme. Et lorsqu'ils n'ont pas fait de stage préalable, certaines personnes dans l'entreprise sont spécifiquement chargées de repérer ceux qu'il convient d'écarter pour cette raison. L'un des responsables, Diego Rodriguez, explique :

1. Nous accordons beaucoup d'importance aux références émanant de personnes en qui nous avons confiance. Nous encourageons aussi le personnel à donner des cours dans les universités afin d'observer le comportement des étudiants, en particulier lorsque des groupes sont sous pression et doivent travailler vite. Nous n'avons rien contre les candidatures spontanées, mais des références sont un plus !
2. Nous essayons de sélectionner sur la base de la compétence professionnelle avant que la personne ne se présente, pour que les entretiens soient davantage axés sur les qualités humaines de la personne (ou leur absence).

3. Une fois le premier contact établi, les candidats s'entretiendront probablement avec un plus grand nombre de personnes qu'ils ne le feraient « normalement » dans la plupart des entreprises. Ils déjeunent avec nous, font le tour des bureaux, parlent avec les employés, répondent à des questions, en posent, participent à des projets de création. Le but, c'est que tout le monde puisse voir si « ça colle ».
4. Chaque candidat s'entretient avec des personnes qui seront au-dessus de lui, au même niveau et en dessous, hiérarchiquement parlant. Et avec des gens de disciplines différentes. De cette manière, s'il est embauché, il a le sentiment que toute l'entreprise le veut, et pas seulement un gros bonnet qui, entre parenthèses, peut parfaitement être un sale con. Cette méthode permet aussi d'empêcher les sales cons de se reproduire à travers le processus d'embauche. En effet, les sales cons ont tendance à se tenir les coudes, et une fois qu'ils sont ensemble, on ne peut plus les séparer.

Le dernier argument de Diego est crucial. Des études sur les entretiens et les décisions d'embauche montrent que les recruteurs sont enclins à retenir des candidats qui ressemblent à leur modèle favori, c'est-à-dire eux-mêmes. Rosabeth Moss Kanter, professeur à Harvard, appelle « reproduction homosociale » ce processus par lequel la plupart des entreprises sont conduites (inconsciemment) à « engager des clones ». *Le risque est que les sales cons se reproduisent comme des lapins.* Et alors, comme le dit Diego, l'entreprise se retrouvera avec des groupes dominés par des sales cons, qui se heurteront à d'autres groupes ou, plus grave encore, gagneront du pouvoir et répandront leur poison partout. IDEO combat cette tendance en confiant les décisions d'embauche à un groupe élargi, solution efficace car le pourcentage de sales cons y est infime.

Pour la plupart des entreprises, il est difficile de résister à la tentation d'embaucher des enflures arrogantes lorsqu'elles *semblent*

capables de remplir leurs caisses. Il est encore plus difficile pour les dirigeants de prendre la décision de remercier des connards qui rapportent déjà beaucoup d'argent. La société Men's Warehouse montre comment concrétiser les bonnes intentions. Le PDG George Zimmer et les autres dirigeants ne se contentent pas de *parler* de l'importance du respect mutuel, de l'esprit d'équipe, de la nécessité de satisfaire chaque client et de contribuer à la performance globale du magasin. La société ne se borne pas à publier sur le site Internet des déclarations comme : « Les vendeurs les plus performants s'appuient sur leurs collègues pour mieux servir les clients. C'est pourquoi nous tenons compte des affinités de l'équipe dans les décisions d'embauche, de transfert et de promotion. »

Cette valeur de l'entreprise se traduit dans les faits, comme le montre cet exemple. L'un des meilleurs vendeurs (en termes de chiffre d'affaires) de la société fut remercié lorsque, après de multiples entretiens et mises en garde de la direction, il persista à refuser de reconnaître la place tenue dans sa propre performance par ses collègues et son magasin. Or, comme Jeff Pfeffer et moi-même l'avons découvert en écrivant *The Knowing-Doing Gap* (« l'écart entre savoir et faire »), ce vendeur « piquait » des clients à ses collègues, dénigrait la culture de la société et s'opposait ouvertement à l'idée d'aider ses collègues à servir « leurs » clients. La décision de se séparer de cet employé témoignait de l'importance que Men's Warehouse attachait à ses valeurs de respect mutuel et de solidarité. Il se trouve que le renvoi de cette « superstar » égoïste et difficile eut des bénéfices financiers, car le chiffre d'affaires total du magasin augmenta de près de 30 % après son départ. Aucun des vendeurs ne réalisa les performances de la star déchue mais les résultats globaux du magasin s'améliorèrent. Apparemment, une concurrence source de dysfonctionnements et l'ambiance pénible créée par cet individu tiraient tout le monde vers le bas.

J'ai également découvert des entreprises dans lesquelles, pour assainir une culture pourrie par leur présence, la direction s'était débarrassée de ces éléments destructeurs. Un haut dirigeant me raconta comment, au début des années 1990, un nouveau PDG arriva dans son entreprise et lança immédiatement une campagne afin de bannir environ vingt-cinq cadres invivables. Il était déterminé à se débarrasser de ces « sales cons certifiés » parce qu'ils créaient un « climat de peur » qui rendait l'entreprise « désagréable pour les employés comme pour les clients ». « Nous avons eu le sentiment, me dit ce haut dirigeant, qu'il avait placardé des "avis de recherche" sur ces vingt-cinq types. » Et « bien qu'il eût aimé les virer en bloc », le PDG utilisa le système d'évaluation de la performance pour les éliminer méthodiquement sur une période de deux ans. Cette purge fut le point de départ d'un changement de culture qui redonna « un visage humain à l'entreprise, pour les employés comme pour les clients », et les aida aussi à se libérer « de beaucoup d'autres mauvaises habitudes, comme la peur d'expérimenter de nouvelles idées ». Je ne peux pas vous révéler le nom de cette entreprise, mais je peux vous dire qu'au cours des dix dernières années, elle est devenue l'une des plus performantes dans son secteur d'activité.

Qu'il s'agisse d'un cas isolé ou d'une véritable purge, lorsqu'un trou du cul patenté quitte enfin l'entreprise, le soulagement est palpable. Dans mes entretiens avec Ann Rhoades sur son expérience de « l'élimination progressive » de cette sale engeance, elle soulignait que partout où elle était intervenue – compagnies aériennes, banques, hôtels – les départs des sales cons étaient toujours suivis d'effets tangibles. Tout d'abord, bien que ces décisions soient presque toujours difficiles à prendre et provoquent souvent des discussions passionnées, l'amélioration est tellement visible et rapide que tout le monde se demande pourquoi elles n'ont pas été prises plus tôt. Des personnes qui étaient

sur le point de quitter l'entreprise décidaient d'y rester et le recrutement devenait plus facile. Et comme le montre l'exemple de Men's Wearhouse, les « superstars » invivables, soi-disant irremplaçables, se révèlent moins indispensables qu'on ne le pensait et le monde continue de tourner sans elles. Ann signalait aussi une conséquence indirecte intéressante : le remplaçant du sale con bénéficie d'un a priori favorable, tant est grand le soulagement de ne plus voir son abominable prédécesseur.

L'Objectif s'applique aussi aux clients

Les entreprises qui poursuivent véritablement l'Objectif ne l'appliquent pas seulement à leur personnel mais aussi aux clients et à toutes les personnes avec lesquelles elles sont en contact dans le cadre de leur activité. Pourquoi ? Parce que si leurs salariés n'ont pas à supporter les tyrans, les clients ou les usagers n'ont pas non plus à se faire traiter comme des chiens, et que si la méchanceté et l'arrogance au sein d'un groupe ne sont pas corrigées, il se crée une culture du mépris qui contamine tous ceux qui y sont exposés. Joe Gold, fondateur d'une chaîne de clubs de fitness qui compte aujourd'hui plus de 550 salles dans 43 pays, appliquait une variante de l'Objectif à ses clients. Il ne mâchait pas ses mots : « C'est très simple : une salle de gym, c'est comme une maison. Elle doit être propre et bien rangée. Les trous du cul restent dehors. Les membres doivent payer leur cotisation à temps et, s'ils font des histoires, ils vont voir ailleurs ! » Une règle que Gold appliqua dès l'ouverture de sa première salle, à Venice Beach, en Californie, dont l'un des premiers clients fut Arnold Schwarzenegger, qui remporta sept titres de M. Univers.

Les dirigeants de JetBlue et Southwest utilisent un langage certes moins coloré mais appliquent une règle identique aux passagers. C'est ce qu'explique Libby Sartain, ancien vice-président ressources humaines chez Southwest : « Le service

des relations clientèle envoie des courriers aux clients qui sont grossiers à l'égard du personnel ou qui déposent des réclamations mensongères ; dans quelques cas, il a demandé à ces passagers de s'abstenir de voyager sur Southwest. » Ces compagnies n'hésitent pas non plus à faire des gestes spectaculaires. Ainsi à l'occasion de cet incident, dont Ann Rhoades et un autre dirigeant de Southwest furent témoins alors qu'ils se trouvaient au comptoir de Southwest dans un aéroport : un passager furieux invectivait les employés, les injurait, se penchait vers eux d'un air menaçant. Le collègue d'Ann s'avança et déclara à l'irascible qu'il serait préférable qu'il emprunte une autre compagnie aérienne et que les employés de Southwest ne méritaient pas d'être traités de cette manière. Puis il accompagna l'enflure au comptoir d'une autre compagnie et lui acheta lui-même un billet.

Les études sur le comportement des policiers envers les délinquants et les citoyens ajoutent un aspect intéressant à l'Objectif zéro-sale-con. Le professeur John Van Maanen, du MIT, a consacré plus d'une année à une étude anthropologique approfondie des policiers dans une grande ville. Il suivit les cours de l'école de police et accompagna des policiers pendant plusieurs mois pour les observer au travail. Van Maanen raconte dans « Le sale con » (l'une des rares publications universitaires qui utilise cette expression) que les policiers comprennent rapidement qu'ils ne peuvent pas arrêter tous les délinquants ; ils s'attachent donc à arrêter les plus menaçants, les plus violents et les plus endurcis. Un vieux flic lui dit : « Je pense que notre job consiste en fait à ne pas laisser les sales cons envahir la ville, toutes ces enflures qui veulent montrer qu'ils sont plus forts que tout le monde. Ce sont ceux-là qui pourrissent la vie de la population. Si vous regardez la majorité de nos interventions, nous sommes simplement des commandos anti-sales cons. »

Van Maanen découvrit aussi que lorsque les citoyens se mettaient en colère ou injuriaient les policiers, ceux-ci les certifiaient « sales cons » et sanctionnaient leur comportement par des contraventions, une mise en garde bien sentie, et même avec parfois une certaine rudesse (pourtant illégale). L'histoire qui suit, racontée par des policiers, illustre comment un citoyen peut obtenir la certification :

- POLICIER À UN AUTOMOBILISTE ARRÊTÉ POUR EXCÈS DE VITESSE :
« Puis-je voir vos papiers, s'il vous plaît ? »
- AUTOMOBILISTE : « Vous feriez mieux de vous occuper de la racaille. Pourquoi est-ce que vous me tombez dessus ? »
- POLICIER : « Parce que vous êtes un sale con, voilà pourquoi. Mais je ne le savais pas avant que vous ayez ouvert la bouche. »

Les salles de gym, les compagnies aériennes et la police ont à faire avec une clientèle radicalement différente, mais l'Objectif zéro-sale-con est utile dans ces trois contextes car il aide les employés à éviter le développement d'une culture du mépris et de l'agressivité ou, pour la police, il peut au moins en éliminer les formes les plus graves.

Les différences de statut et de position : les racines du mal

Dans la plupart des entreprises, non seulement les dirigeants sont mieux payés que les autres salariés mais ils font aussi l'objet d'une constante déférence et de flatteries hypocrites. Des centaines d'études montrent que les individus à qui l'on donne du pouvoir parlent d'un ton plus autoritaire, prennent ce qu'ils veulent pour eux, ignorent les réactions des autres, ont moins d'égards et, d'une manière générale, considèrent chaque situation ou personne comme un moyen de satisfaire leurs propres besoins. À cause de ce pouvoir, ils n'ont pas conscience qu'ils se comportent comme des enflures.

Ma collègue de Stanford, Deborah Gruenfeld, a passé des années à étudier et à cataloguer les effets induits par le fait de placer des individus dans une position qui leur donne du pouvoir sur des subordonnés. C'est une idée largement acceptée que le pouvoir corrompt les hommes et leur donne le sentiment d'être au-dessus de lois faites pour « les petites gens ». Mais Gruenfeld montre de manière stupéfiante avec quelle rapidité une parcelle de pouvoir, même minuscule et dérisoire, peut modifier la façon de penser et d'agir des gens – et le plus souvent dans le mauvais sens. Dans une expérience, des groupes de trois étudiants débattaient d'une longue liste de sujets sociaux controversés (avortement, pollution notamment). Un membre du groupe (choisi au hasard) se voyait confier une responsabilité un peu plus élevée, celle d'évaluer les recommandations faites par les deux autres. Au bout de trente minutes, l'expérimentateur apportait à chaque groupe une assiette contenant cinq petits gâteaux. Les étudiants « plus puissants » avaient davantage tendance à prendre un deuxième biscuit, à manger la bouche ouverte et à éparpiller des miettes partout.

Cette étude très simple me fait peur parce qu'elle montre comment le fait de détenir un atome de pouvoir pousse des gens ordinaires à prendre la plus grosse part du gâteau pour eux et à se comporter comme des porcs. Imaginez quel effet cela peut faire d'être dans une position où vous recevez en toutes circonstances la part du lion (non seulement le gros salaire, mais les meilleures chambres dans les meilleurs hôtels, des repas dans les meilleurs restaurants, les voyages en première classe pendant que vos subordonnés sont en classe éco, et ainsi de suite), et où rares sont ceux qui se demandent si vous méritez tout cela. Et s'ils ont le moindre doute à ce sujet, vous êtes « protégé » par des lieutenants qui s'empressent de vous dire que ce sont des jérémiades d'envieux.

J'ai moi-même été victime de ce type de grossièreté il y a quelques années. Je déjeunais avec le PDG d'une société florissante, qui venait d'être classé parmi les meilleurs dirigeants d'entreprise par une célèbre revue économique. Nous étions un petit groupe de quatre ou cinq professeurs (tous quinquagénaires et respectés dans notre discipline) et il nous traitait comme si nous étions des enfants naïfs et pas très malins. Bien qu'étant, en théorie, notre invité, il nous disposa d'autorité autour de la table, mena la conversation à sa guise (il interrompit plusieurs d'entre nous au milieu d'une phrase pour nous dire qu'il en savait assez ou que ce que nous disions ne l'intéressait pas), critiqua les plats que nous choissions (« ça va vous faire grossir ») et, d'une manière générale, nous fit sentir qu'il était notre seigneur et maître et que notre rôle était de tout faire pour satisfaire ses moindres caprices.

Le plus extraordinaire était, comme les études sur le pouvoir le montrent, qu'il semblait totalement inconscient de l'arrogance de son comportement et du fait qu'il était désobligeant à notre égard. Il annonçait sans vergogne que son but était de nous presser comme des citrons ; et il égrenait ses réussites sans accorder le moindre crédit à qui que ce soit d'autre. Ce comportement confirme que les puissants considèrent autrui comme un moyen de parvenir à leurs fins et s'attribuent simultanément tout le mérite des succès de leur entreprise ou de leur propre réussite. Nous étions tous agressés et contrariés par cette espèce d'ogre mais aucun de nous ne protesta ouvertement. Un membre de notre groupe faillit perdre son sang-froid à plusieurs reprises, mais il eut « l'intelligence » de se retirer de la discussion sous différents prétextes et prit finalement congé avant la fin.

Nombre des comportements observés durant ce déjeuner rappellent ce que l'on peut voir dans les troupes de babouins vivant à l'état sauvage. Les biologistes Robert Sapolsky et Lisa

Share observent l'une d'elles au Kenya depuis 1978. Ils l'ont baptisée « les Éboueurs », car les singes se nourrissent essentiellement de ce qu'ils trouvent dans la décharge d'ordures d'un camp pour touristes. Mais, lorsque l'étude commença, tous les membres de la troupe n'étaient pas autorisés à accéder à la décharge : les mâles dominants, agressifs, interdisaient aux autres mâles et aux femelles de manger les ordures. Entre 1983 et 1986, de la viande contaminée provenant de la décharge tua 46 % des mâles adultes de la troupe. Les plus gros et les plus agressifs périrent. Comme cela avait été observé dans d'autres troupes, avant leur disparition, ces mâles dominants mordaient, frappaient et chassaient leurs congénères de rang égal ou inférieur et dirigeaient parfois leurs pulsions agressives sur les femelles.

Mais avec la mort des mâles dominants, les comportements agressifs chez les nouveaux dominants diminuèrent de manière spectaculaire ; la plupart des incidents se produisaient entre des singes de rang similaire, très peu avec des mâles de rang inférieur et jamais avec des femelles. Les membres de la troupe commencèrent aussi à consacrer davantage de temps à leur toilette, ils acceptaient plus volontiers les contacts physiques que par le passé et des échantillons d'hormones révélèrent que les mâles de rang inférieur étaient moins stressés que dans d'autres troupes de babouins. Le plus intéressant est que ces effets persistèrent au moins jusqu'à la fin des années 1990, bien après la disparition des premiers mâles « plus gentils ». De plus, lorsque de jeunes mâles élevés dans d'autres troupes rejoignaient celle des Éboueurs, ils adoptaient un comportement moins agressif. Comme le dit Sapolsky : « Nous ne comprenons pas le mécanisme de transmission [...] mais il est clair que les nouveaux venus rouleurs de mécanique comprennent rapidement la règle : chez nous, on ne se conduit pas comme ça. » Ainsi, au royaume des babouins du moins, la troupe des Éboueurs

avait développé et appliqué ce que j'appellerai un Objectif zéro-sale-con.

Loin de moi l'idée de vous dire que vous devez vous débarrasser de tous les mâles dominants qui sévissent dans votre entreprise, même si l'envie vous démange parfois. La leçon des babouins est que, lorsque la distance sociale entre les membres de rang élevé et de rang inférieur au sein d'un groupe de mammifères est réduite et que des mesures sont prises pour qu'elle reste moins grande, les membres dominants sont moins susceptibles de se comporter comme des connards. Leurs homologues humains peuvent s'inspirer de cette leçon pour éviter de devenir des despotes agressifs, égoïstes et insupportables. En dépit de tous les attributs dont ils sont parés, certains dirigeants restent sensibles à ce que ressentent *réellement* les gens qui les entourent, à ce que leurs salariés pensent *réellement* de la manière dont leur entreprise est dirigée et à ce que les clients pensent *réellement* des produits et des services de celle-ci. Comme le démontre la troupe des Éboueurs, l'influence de ces dirigeants vient des mesures fortes et durables qu'ils appliquent pour atténuer plutôt que pour amplifier les différences de statut entre eux-mêmes et les autres (à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise).

Le salaire est un signe de pouvoir très visible et nombre d'études indiquent que lorsque l'écart entre les salaires les plus élevés et les plus faibles dans une entreprise ou une équipe est réduit, les conséquences sont toujours positives – avec notamment une amélioration de la performance financière, de la qualité des produits, de la productivité de la recherche et, dans les équipes de base-ball, plus de matchs gagnés. Mais la réduction de l'écart entre les salaires est une idée qui a du mal à s'imposer. En dépit des résultats signalés plus haut, le salaire d'un PDG d'une grande entreprise est en moyenne plus de cinq cents fois supérieur à celui de l'employé moyen. Pourtant, le fait de

réduire cet écart est un signe fort pour indiquer aux patrons comme à l'employé moyen qu'il n'y a pas de superstars ou d'êtres supérieurs dans l'entreprise.

Le cas de James Sinegal, cofondateur et PDG de Costco, une grande chaîne de magasins de gros, est exemplaire. En 2003, son salaire était de 350 000 \$, soit à peu près dix fois plus que ses employés à l'heure les mieux payés et deux fois plus qu'un directeur de magasin. Costco prend également en charge 92,5 % de l'assurance santé des salariés. Sinegal pourrait s'attribuer une part beaucoup plus grosse du gâteau mais il a refusé de recevoir une prime dans des années où la société avait pourtant fait des bénéfices, parce que « nous n'avions pas atteint les objectifs que nous nous étions fixés » et il n'a vendu qu'un modeste pourcentage de ses actions au fil des années. Le comité des salaires de Costco lui-même reconnaît qu'il est sous-payé.

Sinegal est convaincu que s'il s'occupe bien de ses employés et reste proche d'eux, ils serviront mieux les clients, Costco fera davantage de bénéfices et tout le monde (y compris les actionnaires et Sinegal lui-même) y trouvera son compte. Sinegal prend d'autres mesures afin de réduire l'écart entre lui et ses salariés. Il visite chaque année des centaines de magasins Costco, discutant avec les salariés, leur posant des questions sur la façon d'améliorer leurs conditions de travail et le service des clients. En dépit du scepticisme durable des analystes sur ce qu'ils considèrent comme un gaspillage d'argent lié au coût de la main-d'œuvre, le chiffre d'affaires, les bénéfices et le cours de l'action de Costco continuent d'augmenter. Traiter équitablement les salariés a d'autres effets positifs sur le résultat financier : chez Costco, le taux de coulage (vols par les employés et les clients) n'est que de 0,2 % ; dans les autres chaînes de gros, ce taux est de dix à quinze fois supérieur. Pour Sinegal, c'est simplement de la bonne gestion car, dit-il, « tous les salariés

guettent le patron et l'attendent au tournant. S'ils pensent que votre message est bidon, ils se demandent pour qui vous vous prenez ».

Sinegal fait partie des rares patrons qui ont accepté de réduire l'écart social entre eux-mêmes et tous les autres membres de l'entreprise. Aux États-Unis et dans les autres pays occidentaux, tout est fait pour que l'écart continue de se creuser entre les gagnants et les autres, mais si l'on veut avoir moins de sales cons – et une meilleure performance organisationnelle – réduire les différences entre les deux extrémités de l'échelle sociale est la voie à suivre. Ce qui ne veut pas dire que les entreprises doivent supprimer toute différence entre leurs salariés ; au contraire, car certains sont plus importants que d'autres parce qu'ils sont plus difficiles à remplacer ou doués de compétences plus essentielles. Il y aura toujours des différences de statut, même dans des entreprises comme Costco : le PDG, Sinegal, est toujours en haut de la pyramide et le type qui nettoie les bureaux tout en bas. George Zimmer est le patron chez Men's Wearhouse et le vendeur stagiaire est au premier degré de l'échelle. Mais si l'on regarde ce que ces hommes, et d'autres dirigeants, font pour bâtir des entreprises avec un minimum de sales cons et promouvoir la performance, on constate qu'ils adhèrent à ce que j'appelle le *paradoxe pouvoir-performance* : ils savent que leur entreprise a et doit avoir une hiérarchie, mais ils font tout leur possible pour minimiser les différences de statut et de pouvoir entre les salariés.

Mettre l'accent sur le dialogue et les interactions

J'ai parlé au chapitre 1 d'une étude sur l'agression au travail dans le ministère américain des Anciens Combattants. Cette étude faisait partie d'un vaste programme de changement organisationnel – touchant plus de sept mille personnes dans onze sites du ministère – destiné à réduire l'intimidation, la violence

psychologique et l'agression à l'égard des agents. Dans chaque site, un « groupe d'action », constitué de cadres et de représentants syndicaux, avait développé une intervention spécifique. Mais il y avait des points communs à tous les sites : les gens apprenaient les dommages provoqués par les comportements agressifs, participaient à des jeux de rôle pour se « mettre dans la peau » des agresseurs et des victimes, et conduisaient une réflexion avant et après l'exercice. Les membres du groupe d'action et les responsables locaux des sites s'engageaient aussi publiquement à donner l'exemple d'un comportement civilisé. Les groupes s'attachaient à opérer des changements modestes mais positifs dans chaque site. Dans l'un de ceux-ci, les cadres et les employés travaillèrent à éliminer les petits affronts qui étaient devenus de vrais problèmes – comme jeter des regards mauvais, couper la parole et traiter les gens comme s'ils étaient invisibles. Un autre site organisa chaque vendredi une séance où le groupe épluchait tous les petits aspects des grands problèmes qu'il rencontrait – par exemple en faisant parler les vétérans de leurs problèmes et de l'aide supplémentaire que pourrait leur apporter le ministère.

Cette action se traduisit notamment par une réduction des heures supplémentaires, des congés maladie, des réclamations des vétérans et des délais d'attente pour les patients. La productivité s'améliora aussi dans plusieurs sites, notamment au cimetière de Houston avec un gain de 9 %, mesuré par le nombre d'enterrements par employé ! Il apparut aussi que se concentrer sur les petits affronts était une technique de gestion des sales cons remarquablement efficace. Des études faites avant (novembre 2000) et après (novembre 2002) montrèrent que ces interventions s'étaient traduites par des baisses très sensibles dans trente-deux des soixante catégories d'actes d'intimidation recensés dans l'ensemble des sites – regards mauvais, jurons, indifférence délibérée, gestes obscènes, cris et

hurlements, menaces physiques, coups, crises de rage, propos malveillants, remarques sexistes et racistes. Selon James Scaringi, le chef de projet du site de Houston, qui avait constaté une baisse de 31 % du nombre total d'actes d'agression déclarés, la plupart de ces efforts se sont poursuivis en 2006 et les actions se multiplient dans l'ensemble du ministère (qui compte environ 220 000 employés) ; l'une d'elles porte sur la civilité sur les lieux de travail et une autre enseigne aux gens comment éviter que de petits conflits ne dégénèrent en gros problèmes.

La leçon que l'on peut tirer de ce que je pense être le plus vaste programme de lutte contre l'intimidation jamais mis en œuvre aux États-Unis est que de petits changements, apparemment mineurs, dans la manière dont les individus raisonnent, parlent et agissent peuvent avoir, *in fine*, des effets positifs considérables. Comme me le dit Scaringi, « au départ, certains d'entre nous doutaient que des changements aussi infimes puissent faire une différence, mais les résultats nous ont donné tort ».

Apprendre aux gens à se battre de manière constructive

Appliquer l'Objectif zéro-sale-con ne signifie pas, comme je l'ai dit, transformer votre entreprise en paradis pour phobiques du conflit. Les groupes et les organisations les plus performants – en particulier les plus créatifs – sont des endroits où les gens savent se battre. Chez Intel, numéro un mondial des semi-conducteurs, tous les salariés à plein temps reçoivent une formation à la « confrontation constructive », une caractéristique de la culture de cette entreprise. Les dirigeants et les formateurs soulignent que lorsque « les tyrans font la loi », que la confrontation est synonyme d'attaques personnelles, de manque de respect et d'incivilité, les conséquences sont toujours négatives. En particulier, quand seules les « grandes gueules » se font entendre, il n'y a pas de diversité de vues, la communication est

mauvaise, la tension forte, la productivité faible et les gens passent de la démission morale à la démission pure et simple. Intel affirme que *seule l'absence de confrontation est pire que l'excès de confrontation*. C'est pourquoi l'entreprise apprend à ses salariées à aborder les gens et les problèmes de manière positive, à se servir des faits et de la logique, à s'attaquer aux problèmes, pas aux personnes.

« Battez-vous comme si vous aviez raison, écoutez comme si vous aviez tort » conseille Karl Weick de l'université du Michigan. C'est ce qu'Intel s'efforce d'enseigner, par des exposés, des jeux de rôle et, surtout, par l'exemple des cadres et des dirigeants. Leur devise est : « Commencez par défendre vos propres idées, mais ensuite soutenez les décisions qui ont été prises » parce que revenir sur une décision, s'en plaindre, pinailler *a posteriori*, tout cela sape les efforts et la concentration – et au final on ne peut plus savoir si la décision prise est mauvaise parce que c'était une mauvaise idée ou si c'était une bonne idée qui n'a pas été mise en œuvre avec suffisamment d'énergie et de détermination. On enseigne aussi aux collaborateurs à attendre d'avoir tous les faits en main avant d'entamer la discussion, pour éviter de perdre du temps et parce que prendre position ouvertement sur la base d'informations incomplètes amène à s'engager dans des voies qui sont ensuite contredites par les faits.

L'approche d'Intel s'appuie sur une série d'expériences et d'études de terrain menées dans plusieurs grandes écoles de management – Kellogg Business School à Chicago, Wharton Business School à Philadelphie et Stanford – montrant que quand les individus s'opposent parce qu'ils se méprisent mutuellement et, dans certains cas, ont par le passé déjà essayé de se nuire, le conflit destructeur est généralement « émotionnel », « interpersonnel » et « relationnel ». Les groupes qui ont ce type de confrontation sont moins efficaces dans les tâches

créatives et de routine, et leurs membres sont constamment perturbés et démoralisés. À l'inverse, ces études constatent que le conflit est constructif lorsque les protagonistes s'affrontent sur des idées et non sur des questions de personnalité ou de relations ; elles parlent alors de conflit « professionnel » ou « intellectuel ». Kathleen Eisenhardt et ses collègues de Stanford, par exemple, ont observé que des conflits constructifs naissent lorsque les équipes dirigeantes « fondent la discussion sur des informations factuelles » et « développent plusieurs alternatives afin d'enrichir le débat ». Les confrontations positives étaient la marque distinctive de l'équipe, dirigée par Bob Taylor au Palo Alto Research Center (PARC) de Xerox dans les années 1970, à laquelle on doit le développement de nombreuses technologies qui ont rendu possible la révolution informatique (notamment l'ordinateur personnel et l'imprimante laser). Michael Hiltzik, évoquant ces années magiques au PARC dans son livre *Dealers of Lightning* (« Les marchands de foudre »), décrit le style de leadership de Taylor : « Contester le raisonnement de quelqu'un était acceptable, s'attaquer à sa personnalité ne l'était pas. Taylor tendait vers une démocratie dans laquelle les idées de chacun étaient impartialement soumises au crible du groupe, quels que soient son expérience ou son rang. »

Il faut savoir, toutefois, que toutes ces belles histoires et ces recherches aux résultats bien lisses dissimulent combien il peut être pénible et difficile de se battre pour ses idées sans se comporter comme un sale con. J'en fais l'expérience chaque jour. Jeff Pfeffer est mon coauteur le plus régulier (nous avons écrit ensemble deux livres et de nombreux articles) et c'est l'un de mes plus proches amis. Nous reconnaissons tous les deux que « plus nous nous disputons, mieux nous écrivons ». Pourtant, lorsque Jeff critique l'une de mes idées (ce qui arrive des centaines de fois chaque année), ma première réaction est souvent de penser « quel sale con », et il me faut prendre un instant

pour me calmer avant de réagir à son raisonnement et aux faits sur lesquels il repose.

En ce moment, je ressens des tensions similaires dans une nouvelle équipe dont je fais partie au Hasso Plattner Institute of Design à Stanford : c'est un groupe disparate de designers expérimentés, de managers, de dirigeants, d'étudiants et de professeurs traditionnels comme moi, qui tentent de promouvoir la « pensée design » (*design thinking*) et de développer des méthodes d'enseignement plus participatives et créatives. Nous avons même un psychologue, qui assiste à nos réunions, et nous aide à apaiser les tensions pour mieux avancer. En dépit de nos objectifs communs, du respect mutuel et de l'aide du psy, j'ai été le protagoniste de plusieurs incidents dans lesquels j'étais convaincu de mener une confrontation « constructive », alors que j'ai découvert par la suite que j'avais offensé quelqu'un. Et je me suis dernièrement trouvé dans la situation où un collègue professeur a fait une suggestion formidable pour améliorer mon cours. Au lieu de « l'écouter comme si j'avais tort », ma réaction a été de rédiger un email cinglant, contenant des réflexions à caractère personnel. Heureusement, avant de l'envoyer, j'ai pris le temps de me calmer (et de déguster un verre de bon vin), de réfléchir, et j'ai compris qu'il avait raison. J'ai suivi sa suggestion (accorder aux étudiants davantage de temps et d'attention pendant la présentation de leurs projets) et le cours a eu beaucoup de succès. Parfois aussi, je me retiens de faire des commentaires critiques qui *a priori* pourraient aider le groupe mais dont je redoute qu'ils ne fâchent mes interlocuteurs. Selon moi, lorsqu'on passe d'un projet à un autre, d'un groupe à un autre, c'est vraiment dur de trouver le juste équilibre entre être suffisamment constructif et suffisamment critique, et comme la vie elle-même est souvent confuse et embrouillée, nous finissons tous par faire des erreurs, de toute manière.

Il y a quelques années, j'ai animé un séminaire de management avec un groupe d'une vingtaine de cadres supérieurs d'Intel. Je leur ai demandé ce qu'ils pensaient de la confrontation constructive. Leur réponse fut que, dans l'ensemble, elle contribue à rendre l'entreprise plus efficace mais que c'est un exercice de corde raide permanent, certaines équipes ayant tendance à « dévier » vers la confrontation destructive, avec des attaques personnelles et de l'agressivité pendant les réunions, alors que d'autres « dévient » dans la direction inverse et bannissent toute forme d'opposition. L'opinion de ces cadres rejoignait les leçons tirées du programme de modification des comportements mené dans les sites du ministère des Anciens Combattants. Il ne suffit pas d'avoir une politique et une formation : pour que les interactions soient productives, il faut se concentrer sur le déroulement de chaque conversation et réunion, maîtriser les réactions impulsives et garder constamment à l'esprit les petites choses qui peuvent fâcher.

Faut-il un « Objectif un-seul-sale-con » ?

Des décennies de recherche sur la réaction des groupes d'humains devant les membres « déviants » donnent à penser que la présence d'un ou deux sales cons peut être préférable à une absence totale. Je commencerai par les études sur les détritiques conduites par Robert Cialdini, de l'université d'Arizona. Dans l'une de ces études, Cialdini et ses assistants créèrent une « situation » dans laquelle ils éparpillèrent un assortiment de détritiques – prospectus, papiers de bonbons, mégots de cigarettes et gobelets en plastique – dans un petit parking fermé. Dans une autre « situation », ils nettoyèrent soigneusement le parking sans y laisser le moindre détritique. Ils placèrent ensuite sous l'essuie-glace de chaque voiture, côté conducteur, une affiche marquée « SEMAINE DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE : CONDUISEZ

PRUDEMMENT », que le conducteur devait obligatoirement enlever pour voir au travers de son pare-brise.

L'objet de l'étude était de savoir ce que le conducteur ferait de l'affiche. La mettrait-il dans la poubelle ou la laisserait-il tomber par terre ? Il apparut que les conducteurs avaient davantage tendance à faire le deuxième geste lorsque l'endroit était déjà plein de détrit. Mais un autre élément intervenait : la moitié des conducteurs rencontraient (sortant de l'ascenseur menant au parking) un chercheur « complice » qui commençait par lire ostensiblement l'affichette puis la laissait tomber par terre. Le résultat de l'étude était intrigant : les conducteurs témoins de l'infraction commise par un seul « sale con » étaient moins susceptibles de jeter le papier par terre lorsque le parking était propre (6 % contre 14 %) mais davantage enclins à le faire lorsque le parking était sale (54 % contre 32 %).

La leçon que l'on peut en tirer est que lorsque nous voyons une personne enfreindre une règle connue – « Interdiction de jeter des détrit » – et que son acte semble être une exception, cette unique « déviance » marque davantage et rend la règle plus présente à l'esprit et plus impérieuse. Mais lorsque nous sommes témoins d'une infraction que tout le monde semble commettre, nous sommes d'autant plus enclins à imiter ce comportement qu'apparemment il n'est pas sanctionné, lorsqu'il n'est pas même largement toléré. D'autres études menées par Cialdini ont montré que si les gens sont généralement moins enclins à jeter des détrit dans les endroits propres, *ils sont aussi moins enclins à jeter des détrit quand il y en a déjà quelques-uns que quand il n'y en a pas du tout*. Là encore, le même principe montre que lorsqu'une ou deux personnes enfreignent une règle connue, nous avons en fait davantage tendance à suivre la règle que quand personne ne l'enfreint, parce que le contraste frappant entre le comportement répréhensible d'un unique « déviant »

rend encore plus marquant le « bon comportement » des autres dans notre esprit.

Les constatations de Cialdini rejoignent les résultats de la recherche sur les déviants et les normes sociales selon lesquels, lorsqu'un groupe compte un ou plusieurs « mauvais sujets » – qui sont parfois rejetés, punis et ignorés –, les autres membres sont plus attentifs à suivre les règles explicites ou tacites. La conséquence pour la création d'un lieu de travail civilisé est que, si un ou deux salauds et tyrans y travaillent et ne tirent aucun bénéfice de leur comportement, les autres employés seront plus attentifs à appliquer l'Objectif zéro-sale-con. Un « sale con symbolique » rappelle à chacun ce qu'il ne faut pas faire et les conséquences désagréables des infractions.

Je ne connais pas d'entreprise qui ait délibérément embauché un ou deux sales cons symboliques, mais j'ai travaillé dans et avec d'autres sociétés qui l'ont fait par inadvertance et où les individus en question ont ensuite (involontairement) démontré à tous les autres ce qu'il ne *faut pas* faire. Quel que soit le soin apporté par les entreprises dans la sélection des candidats, certaines personnes deviennent des sales cons pour des raisons personnelles (sans rapport avec le travail) et certaines peuvent dissimuler leurs mauvais penchants jusqu'à ce qu'elles soient embauchées ou même promues au poste qu'elles ambitionnaient. Comme je l'ai écrit dans mon article de la *Harvard Business Review* : « Ainsi, en vous efforçant de ne recruter aucun sale con, il se peut que vous en laissiez passer un ou deux dont vous avez besoin. » Un consultant dans un grand cabinet fit, en réponse à mon article, un commentaire judicieux : « Je suis d'accord sur le fait qu'il faut un sale con mais tout le monde doit savoir où est sa place, et surtout, par pitié, il ne doit en aucun cas être promu. » Il avait parfaitement raison. Si vous gardez un ou deux sales cons symboliques dans votre entreprise,

vous devez faire comprendre que leur comportement est *mauvais* et n'apporte aucun bénéfice.

Attention : pas de jugements hâtifs

Il y a quelques années, je bavardais avec Peter McDonald, l'un des ingénieurs les plus anciens de IDEO. Il parlait de plusieurs employés aux manières abruptes qui travaillaient dans l'entreprise et qui étaient considérés par certains comme des enflures. Peter soulignait que IDEO réussissait généralement à tenir les connards à distance mais que les nouveaux venus prennent souvent pour des tyrans arrogants les gens aux manières abruptes, qui ne mâchent pas leurs mots et sont exigeants pour eux-mêmes comme pour les autres. Mais, poursuivit-il, « chaque fois que j'ai travaillé avec quelqu'un qui était supposé être un sale con, je me suis aperçu que ce n'était pas le cas, et qu'en fait cette personne gagnait à être connue ».

L'expérience de Peter chez IDEO contient plusieurs leçons utiles pour gérer efficacement les sales cons. Tout d'abord, résistez à la tentation d'attribuer la certification à toute personne qui vous exaspère ou traverse une mauvaise passe, car elle perdra toute signification. Ensuite, ne vous hâtez pas de classer parmi les sales cons certifiés les gens à qui il arrive occasionnellement de se comporter comme des sales cons ou qui sont simplement malgracieux. Le porc-épic au cœur d'or existe, il faut seulement prendre le temps de le connaître. Lorsqu'une personne sourit rarement, regarde rarement les autres en face ou donne l'impression d'avoir toujours un sourire méprisant aux lèvres, la réaction naturelle est de la considérer comme un connard. Comme Peter l'avait appris, il est préférable de ne pas porter de jugement hâtif et d'observer comment ces personnes traitent les autres, en particulier ceux qui leur sont inférieurs. Enfin, la meilleure façon de revenir sur un préjugé négatif – une croyance infondée qu'une personne (ou une catégorie de

personnes) est méchante, paresseuse, stupide ou n'importe quoi d'autre – est de travailler avec la personne sur un projet qui implique une coopération mutuelle et efficace pour atteindre un but commun. La recherche actuelle est favorable à l'utilisation de cette méthode pour lutter contre les stéréotypes ethniques et raciaux mais, comme le montre l'expérience de Peter, elle peut être élargie et appliquée pour modifier le sentiment que tel ou tel collègue est un trou du cul ou qu'une personne appartient à une profession (les avocats, par exemple) dont « tous » les membres sont vus comme des sales cons. Bien entendu, certaines personnes sont au-delà de toute rédemption : plus on les connaît, plus il est clair que ce sont des sales cons certifiés. Mais il est préférable de juger sur pièce.

Appliquer l'Objectif en liant les grands desseins de l'entreprise et les petits efforts de chacun

Pour être efficace, la gestion des sales cons nécessite une interaction, la création d'un cercle vertueux entre la volonté politique de l'entreprise – les philosophies officielles ; les règles écrites ; la formation et les pratiques en matière d'embauche, de licenciement et de gratification – et les petits efforts individuels.

On a vu que les grandes politiques de Southwest, comme recruter ou licencier en fonction de l'attitude et bannir les passagers incorrigibles, étaient reflétées dans – et renforcées par – les actes des dirigeants. Souvenez-vous de Herb Kelleher, refusant d'embaucher le pilote grossier envers la réceptionniste, ou d'Ann Rhoades invitant un cadre hautain à trouver un autre employeur, ou de cet autre dirigeant achetant un billet sur une autre compagnie aérienne à un passager irascible. J'ai concentré mes principales idées en une liste de dix mesures essentielles que les dirigeants peuvent prendre pour appliquer l'Objectif. En réduisant ces idées à leur plus simple expression, je dirai

qu'avoir toutes les bonnes philosophies et pratiques de management au service de l'Objectif zéro-sale-con n'a pas de sens si vous ne traitez pas comme il faut la personne là devant vous, maintenant.

Les dix mesures

Appliquer l'Objectif zéro-sale-con

1. **Annoncez l'Objectif, mettez-le par écrit et appliquez-le.** Si vous ne pouvez pas ou ne voulez pas appliquer l'Objectif, mieux vaut ne rien dire du tout, le silence étant moins dommageable qu'une annonce non suivie d'effet. À moins que vous ne vouliez être considéré à la fois comme un hypocrite *et* comme le patron d'une entreprise envahie par les sales cons.
2. **Les sales cons embaucheront d'autres sales cons.** Écartez les sales cons du processus de recrutement ou, si ce n'est pas possible, impliquez autant de gens « civilisés » que possible dans les entretiens et les décisions d'embauche pour contrebalancer la prédilection des sales cons à embaucher leurs congénères.
3. **Débarassez-vous au plus vite des sales cons.** En général, les entreprises attendent trop longtemps avant de se débarrasser des sales cons certifiés et incorrigibles, et lorsqu'elles le font, se demandent pourquoi elles ont tant tardé à agir.
4. **Traitez les sales cons certifiés comme des employés incompetents.** Même s'ils sont extraordinairement brillants dans d'autres domaines, les individus qui se comportent systématiquement comme des sales cons doivent être traités comme s'ils étaient incompetents.
5. **Le pouvoir favorise l'arrogance.** N'oubliez jamais que le fait de donner à des individus – même s'ils semblent sympathiques et courtois – une parcelle de pouvoir peut les transformer en super-connards.

6. **Adoptez le « paradoxe pouvoir-performance ».** Acceptez le fait que votre entreprise a et doit avoir une hiérarchie, mais faites tout votre possible pour minimiser l'importance et réduire les différences de statut inutiles entre les employés. Il y aura moins de sales cons et, selon les études les plus probantes, la performance sera meilleure.
7. **Gérez des moments, pas seulement des pratiques, des politiques et des systèmes.** Une gestion efficace des sales cons implique de s'attacher à changer de petites choses pour parvenir à une vraie révolution des comportements. Réfléchissez à ce que vous faites, observez les réactions dans vos interactions avec des employés ou dans les interactions entre employés et efforcez-vous « d'améliorer » la relation avec *votre interlocuteur direct au moment où elle a lieu.*
8. **Donnez l'exemple de la confrontation constructive et enseignez-la.** Développez une culture dans laquelle les individus savent à quel moment ils doivent se battre pour leurs idées et à quel moment il faut cesser la confrontation pour réunir des informations complémentaires, consulter d'autres personnes ou appliquer une décision (même s'ils ne sont pas d'accord). Lorsque le moment de la confrontation est venu, suivez l'avis de Karl Weick : battez-vous comme si vous aviez raison ; écoutez comme si vous aviez tort.
9. **Acceptez le sale con symbolique.** Sachant que les gens sont plus attentifs aux règles lorsque les comportements répréhensibles sont rares ou occasionnels, l'Objectif zéro-sale-con peut être plus facile à suivre dans les entreprises qui tolèrent un ou deux sales cons symboliques. Ces « modèles négatifs » rappellent à chacun ce qu'il *ne faut pas* faire.
10. **En fin de compte : liez les grands desseins de l'entreprise et les petites bontés individuelles.** La gestion des sales cons devient efficace lorsqu'il existe un cercle vertueux entre les « grandes » actions des entreprises et les petites actions des individus, quand ils se parlent et travaillent ensemble.

J'insiste aussi sur le fait que c'est dans les moments difficiles que l'on juge la réalité de l'Objectif zéro-sale-con dans une entreprise. Il est facile d'être civilisé lorsque tout va bien, que les réussites se succèdent, que les compliments pleuvent et que les caisses se remplissent. Comme je l'ai dit, pendant la phase de croissance fulgurante de Google, la société avait pour devise : « Ne soyez pas méchant ». Shona Brown, la vice-présidente, a expliqué que cela voulait dire, notamment, que se comporter comme un sale con n'était pas une bonne politique chez Google. La méchanceté inutile n'y a jamais eu droit de cité et ce dès les premiers jours, lorsque Larry Page et Serguey Brin ont créé la société. J'espère que cela perdure, alors que l'entreprise continue de grandir et traverse (c'est inévitable) quelques turbulences financières. Malheureusement, certaines entreprises deviennent méchantes lorsque les choses ne vont plus aussi bien. Mais ce n'est pas obligatoire.

Xilinx, la société de semi-conducteurs dirigée par Wim Roelandts que nous avons déjà citée, est restée un employeur civilisé en dépit d'une chute de 50 % de son chiffre d'affaires en 2001, en partie parce que Roelandts a traité les salariés avec respect, en parlant avec tous les collaborateurs quel que soit leur niveau dans la hiérarchie, en les invitant dans son bureau, en répondant rapidement à chaque email inquiet avec des informations factuelles. Comme le disait un employé : « Je n'hésite pas à poser des questions directement au PDG. Chaque fois que je l'ai fait, il y a répondu dans les 24 h. » En la circonstance, l'humanité de Xilinx à l'égard de ses employés – en évitant notamment des licenciements grâce à des réductions de salaire et des programmes de départs volontaires – incita ces derniers à la solidarité durant la crise. La société retrouva sa santé financière en 2003. Mieux encore, alors qu'en 2000 Xilinx était vingt-cinquième au palmarès des « 100 meilleurs employeurs »

de la revue *Fortune*, elle arriva sixième en 2001 (au plus fort de la crise) et quatrième en 2002.

Traiter les salariés avec respect plutôt qu'avec mépris est une bonne politique, même si cela ne suffit pas toujours pour sauver une entreprise en difficulté. Nous ne pouvons jamais savoir ce que l'avenir réservera à notre entreprise et à nous-mêmes. Mais lorsqu'on travaille avec d'autres personnes, on peut être certain que les journées seront faites de contacts personnels, de conversations téléphoniques, d'échanges d'emails, de réunions et d'autres sortes d'interactions, et que le temps passé au travail sera plus productif, plus serein et plus agréable si l'Objectif zéro-sale-con est la règle d'or de l'entreprise.

Chapitre 4

Comment maîtriser le sale con qui est en vous

Le chapitre précédent montrait comment appliquer l'Objectif zéro-sale-con dans les entreprises. Celui-ci expose comment l'appliquer à vous-même – c'est-à-dire empêcher le sale con en vous de révéler sa sale bobine. Certaines personnes ne peuvent pas s'empêcher de se comporter comme des sales cons, où qu'elles se trouvent. Leur incapacité à maîtriser leur agressivité et leur arrogance pourrit les atmosphères les plus paisibles, les plus chaleureuses et les plus conviviales. Si vous êtes dans ce cas, vous devez vous soigner. Les moyens ne manquent pas : thérapie, Prozac, méditation transcendante, exercice physique, ou un mélange de tout cela. Beaucoup d'entre nous parviennent à maîtriser leur côté obscur grâce à l'action combinée des collègues et de la famille, de l'industrie pharmaceutique et des thérapeutes de toutes eaux. La plupart des gens, même les plus aimables et les plus équilibrés, peuvent devenir caustiques et méchants dans certaines circonstances. Les émotions humaines, notamment la colère, le mépris et la peur, sont extraordinairement contagieuses. La présence de connards dans la majorité des entreprises, ajoutée à la pression du travail, fait qu'il est difficile de ne pas (occasionnellement au moins) se mettre en rogne ou d'être piégé par des incidents qui nous transforment en fous dangereux.

Il existe néanmoins des moyens de maîtriser ces tendances. Le premier est de considérer ce type de comportement comme une maladie contagieuse. Une fois que vous avez déversé votre colère et votre mépris sur quelqu'un ou bien qu'une autre personne les a déversés sur vous, ces sentiments se propagent comme un feu de brousse. La psychologue Elaine Hatfield, et ses collègues, experts en « contagion émotionnelle », ont observé que « dans une conversation, les protagonistes ont tendance à imiter et à synchroniser automatiquement et en permanence leurs gestes avec les expressions du visage, les voix, les postures, les mouvements et les comportements de leurs interlocuteurs ». Si vous adoptez une attitude méprisante, les autres (pas seulement vos cibles mais aussi les spectateurs) réagiront de la même façon, déclenchant un cercle vicieux qui peut transformer tous ceux qui vous entourent en sales types à votre image, hautains et arrogants.

Les expériences de Leigh Thompson, professeur à la Kellogg School of Management, et Cameron Anderson, chercheur à Berkeley, montrent que lorsque des individus civilisés entrent dans un groupe dont le leader est « nerveux, agressif et impatient, le prototype du persécuteur, ils se transforment temporairement en photocopie conforme du chef de meute ». Il n'y a pas que les expériences de laboratoires qui démontrent que la méchanceté est une maladie contagieuse que votre patron peut vous communiquer. La psychologue Michelle Duffy a suivi un échantillon de 177 employés d'hôpitaux pour observer les effets des patrons « moralement insensibles », indifférents aux sentiments d'autrui, tolérant les railleries, les remarques caustiques et la froideur envers les collègues. Duffy constata qu'au bout de six mois, les gens qui travaillaient pour ce genre de patron devenaient souvent eux-mêmes des connards. Comme elle le commenta au *New York Times*, « cette insensibilité morale se répand comme un virus ». Les études montrent aussi que

lorsque des individus saisissent des expressions déplaisantes chez les autres – sourcils froncés, regard noir –, ils se sentent plus grognons et irritables, même s'ils n'en sont pas conscients ou refusent de l'admettre. Ainsi, côtoyer des personnes qui ont *l'air* en colère vous amène à vous *sentir* vous aussi en colère. Hatfield et ses collègues résument leur recherche sur la contagion émotionnelle par un proverbe arabe : « Le sage associé au méchant devient un idiot. »

Un essaim de sales cons est comme un « aspirateur de civilité » qui pompe la cordialité et l'amabilité des nouveaux arrivants et les remplace par la froideur et le dédain. Ces dangers étaient déjà signalés par le défunt Bill Lazier, un dirigeant d'entreprise qui consacra les vingt dernières années de sa carrière à enseigner la gestion et la création d'entreprise à Stanford. Bill disait que lorsqu'on vous fait une offre d'emploi ou que l'on vous propose d'entrer dans une équipe, il faut bien étudier les personnes avec lesquelles vous êtes censé travailler, et ne pas vous contenter de savoir si elles sont ou non performantes. Si vos futurs collègues sont égoïstes, méchants, étroits d'esprit, cyniques ou surmenés et physiquement épuisés, il y a peu de chance que vous réussissiez à leur redonner une part d'humanité ou à changer l'entreprise pour en faire un lieu de travail agréable – même dans une toute petite entreprise. Si vous entrez dans un groupe infesté de sales cons, à tous les coups vous serez contaminé aussi.

Malheureusement, j'en ai fait la triste expérience après être entré dans un groupe dirigé par un célèbre gourou du management. C'était à l'apogée du boom des sociétés Internet dans la Silicon Valley, à une époque où l'arrogance et l'égoïsme se répandaient dans toute la région, en même temps que cette conviction implicite : si vous ne faisiez pas fortune tout de suite, vous étiez le dernier des crétins. Notre petit groupe se réunit plusieurs dimanches de suite pour étudier la création

d'un site Internet consacré à la stratégie d'entreprise. Sept ou huit personnes assistaient à ces réunions, mais quatre d'entre elles – le gourou, deux autres experts en management et moi-même – avaient un comportement imbuvable. Chacun voulait établir son statut de mâle dominant. Nous étions pratiquement les seuls à parler ; les femmes et les hommes plus jeunes assis à la table ne prenaient que rarement la parole et lorsqu'ils tentaient de le faire, nous les interrompions ou nous les ignorions pour poursuivre notre grotesque petit jeu.

En surface, nous étions polis, mais ce vernis masquait à peine une rivalité intense et odieuse. Nous étions supposés proposer des idées pour le site (qui ne vit jamais le jour) ; au lieu de quoi, nous passions les réunions à exhiber notre savoir, à nous vanter de nos réussites et à nous couper mutuellement la parole pour placer notre propre discours et occuper le devant de la scène. Un consultant en management de ma connaissance compare ce genre de réunion à « des singes dans un zoo qui bombardent leurs congénères avec leurs excréments pour affirmer leur domination ».

Cela résume assez bien notre comportement. À la fin de chaque réunion, je me sentais comme un sale con, et à juste titre. D'après ma femme, Marina, après chaque séance je me comportais aussi à la maison comme une enflure autoritaire et suffisante. J'étais victime, me disait-elle, d'un « empoisonnement massif à la testostérone ». Je finis par reprendre mes esprits et par comprendre que j'avais été contaminé par des sales cons et que j'avais également contribué à propager la maladie. Je quittai le groupe.

J'aime à croire que je suis un homme bienveillant, doté de sens moral et de suffisamment de volonté pour ne pas me laisser aller à imiter les crétins mesquins. Vous êtes probablement dans le même cas. Malheureusement, comme le laisse penser une montagne de preuves (et c'est aussi ce que pensait Bill Lazier),

l'empoisonnement par les sales cons est une maladie contagieuse qui peut frapper tout le monde. C'est la mauvaise nouvelle. La bonne est que nous ne sommes pas des pions impuissants qui – dès qu'ils se trouvent entourés par des sales cons – sont condamnés à devenir des clones toxiques et cruels.

Comment éviter l'empoisonnement par les sales cons

Écoutez Léonard de Vinci et fuyez les connards

Comme le disait Bill Lazier, mieux vaut bien s'informer avant d'accepter un emploi. Essayez de savoir si vous entrez dans un repaire de sales cons, et si c'est le cas, ne cédez pas à la tentation de vous y intégrer. « Il est plus facile de résister au début qu'à la fin » a dit Léonard de Vinci et c'est de la bonne socio-psychologie. Plus on consacre de temps et d'effort à quelque chose – aussi inutile, dysfonctionnel ou carrément stupide que cela puisse être – plus il est difficile d'arrêter, qu'il s'agisse d'un mauvais investissement, d'une relation destructrice, d'un emploi où l'on est exploité ou d'un lieu de travail envahi de tyrans, de harceleurs et d'enfoirés.

Même si l'on sait que les investissements déjà consentis ne devraient pas intervenir dans la décision finale, le syndrome du « j'ai trop donné pour arrêter maintenant » est un déterminant puissant du comportement humain. Nous justifions le temps, les efforts, la souffrance et les années que nous avons consacrés à quelque chose en nous disant et en disant aux autres que cette chose a des mérites et qu'elle est importante, sinon nous n'y aurions jamais investi autant de nous-même. Et le pire est que plus nous passons de temps avec des enflures, plus nous courons le risque de le devenir aussi.

J'aurais pu m'épargner beaucoup d'ennuis si j'avais suivi le précepte de Léonard de Vinci avant d'entrer dans le groupe

dirigé par le gourou du management. Je savais que c'était un mégaloman arrogant et autoritaire lorsque j'ai accepté de participer à ces réunions ; j'avais déjà eu affaire à lui dans des projets où j'avais été contaminé par le virus du sale con. Pourtant, je n'avais pas pu résister ; l'attrait financier et le prestige attachés au projet avaient étouffé la petite voix intérieure qui me disait : « tu vas te comporter comme un con si tu y vas ». J'ai fini par recouvrer mes esprits. Au moins, j'ai arrêté les frais avant d'avoir investi trop de temps et d'efforts pour ne plus avoir le courage d'arrêter.

Le précepte de Léonard de Vinci peut parfois vous éviter de tomber dans le piège d'une entreprise où les gens vous ont dupé pendant les entretiens d'embauche et le processus de recrutement mais commencent à montrer leur vraie nature avant que vous n'acceptiez l'emploi. Une amie et collègue, que j'appellerai Andrea, a eu cette chance. On lui avait offert ce qui semblait être un poste fabuleux, pour travailler aux côtés d'un scientifique réputé. Pour la convaincre, celui-ci lui fit miroiter la perspective de diriger un nouveau programme de recherche, lui promit qu'ils travailleraient en étroite collaboration dans un esprit de liberté et de respect professionnels. Il loua dans des termes dithyrambiques l'expérience de cette amie dans la direction de programmes similaires, se montra très chaleureux et absolument charmant. Pourtant, cet homme révéla sa véritable nature tout de suite après qu'Andrea eut accepté cette proposition de rêve, mais avant qu'elle ne prenne officiellement ses fonctions. Elle était tellement emballée par son nouveau poste qu'elle commença à se rendre à des réunions avec le scientifique et ses collègues. Et là, surprise : le scientifique ne la présentait à personne, lui coupait régulièrement la parole et montrait peu de considération pour ses idées. Alors qu'elle avait été recrutée pour définir la stratégie, elle s'entendit dire : « Tout est déjà en place, contentez-vous de suivre. » Lorsque

Andrea demanda un rendez-vous au scientifique pour lui faire part de ses doutes, il répondit qu'il n'avait pas de temps à perdre. Sagement, Andrea refusa le poste.

Ma femme, Marina, fit une expérience analogue il y a une vingtaine d'années, alors qu'elle était jeune avocate. Après avoir accepté un poste de collaboratrice d'un avocat réputé, Marina rencontra un jeune collègue du cabinet qui lui révéla que l'avocat en question était un sale con de la pire espèce. Lorsque celui-ci apprit que Marina avait changé d'avis parce qu'il « était difficile de travailler avec lui », il l'appela pour lui reprocher violemment sa décision, critiqua son attitude et la somma de lui donner le nom de la personne qui l'avait montée contre lui. Marina refusa de révéler sa source et l'avocat devint encore plus agressif lorsqu'elle ajouta : « Votre comportement pendant cette conversation confirme les raisons sur lesquelles se fonde ma décision. »

Andrea et Marina se seraient facilité la vie en prenant des renseignements préalables. Elles ont néanmoins, avec une grande sagesse, « résisté dès le commencement », à la fois pour s'épargner des désagréments et pour ne pas prendre un poste où elles auraient pu être contaminées par le virus du sale con.

Partez, ou restez à distance autant que faire se peut

Il n'est pas toujours possible de savoir ce que sera une entreprise avant de commencer à y travailler. Les gens qui vous recrutent peuvent se livrer à une offensive de charme pendant les entretiens (comme le scientifique avec Andrea) ou utiliser un appât en mettant en avant des gens sympathiques pendant le processus de recrutement puis, une fois que vous aurez signé votre contrat, vous affecter à un groupe odieux. Ou le poste peut être stressant – avec beaucoup de boulot, des délais très serrés ou des clients désagréables – au point qu'il vous est difficile de gérer la pression et de maîtriser vos nerfs. Là aussi,

suivez le conseil de Léonard de Vinci : partez aussi vite que vous le pouvez.

Dans un livre passionnant, intitulé *Gig* (« Job »), composé de 120 entretiens avec des employés parlant de leur travail, Jessica Seaver, une serveuse de bar, explique comment procéder. Jessica raconte qu'elle avait appris à gérer la pression, lorsque « les clients devenaient particulièrement désagréables ou difficiles », en les évitant et – la plupart du temps au moins – en restant calme. Mais elle finit par atteindre son point de rupture dans un bar bondé et bruyant, alors qu'elle avait travaillé six jours d'affilée. Un client éméché ne cessait de commander des tournées pour ses amis sans jamais lui laisser le moindre pourboire¹. Après avoir servi une énième tournée, Seaver « lui renversa la salière sur la tête » et lui déclara : « Vous avez intérêt à ne pas oublier le pourboire cette fois-ci, sinon vous irez chercher la prochaine tournée vous-même ; je vous ai servi pour au moins 150 dollars de boissons et vous ne m'avez même pas laissé un centime. » Seaver ne tarda pas à quitter son emploi pour un autre, dans un endroit plus civilisé, où le risque de contamination par le virus du sale con était beaucoup plus faible.

L'instinct de Seaver lui disait qu'il fallait éviter ce connard, mais ce n'était pas possible car il était assis au beau milieu des tables de son service. Une situation comme celle-là appelle une autre tactique : si vous ne pouvez ou ne voulez pas quitter votre travail, faites tout votre possible pour limiter les contacts avec les spécimens les plus dangereux. Réduisez au plus strict minimum les réunions avec des sales cons connus, répondez à leurs questions aussi lentement et rarement que vous le pouvez, et lorsque vous ne pouvez pas les éviter, faites en sorte que les

1. Aux États-Unis, le service n'est pas inclus dans le prix de la consommation (NdT).

rencontres soient les plus brèves possible. Je parlerai aussi des tactiques d'évitement au chapitre 5, car elles sont essentielles pour survivre dans un milieu corrosif que vous ne pouvez ou ne voulez pas quitter. Par ailleurs, vous cacher et abandonner la place peut aussi limiter les risques d'attraper et de propager la maladie. Pour cela, vous devrez peut-être oublier ce que l'on vous a appris à l'école, à savoir que les « gentils enfants » restent sagement assis et endurent stoïquement aussi bien les leçons assommantes que les professeurs méprisants.

Même parvenus à l'âge adulte, beaucoup d'entre nous n'arrivent pas à s'affranchir de cette règle et restent collés à leur chaise pendant les conversations et les réunions avec des gens imbuables. Écoutez plutôt l'écrivain et scénariste Nick Hornby lorsqu'il dit : « L'un des meilleurs conseils que je puisse donner aux jeunes générations, c'est *vous avez le droit de quitter la salle*. » Hornby faisait allusion aux concerts et aux films où l'on s'ennuie mais il estime que le conseil est valable en toutes circonstances et, pour moi, cela comprend les moments où l'on est entouré de sales cons.

Attention : considérer ses collègues comme des rivaux et des ennemis est un jeu dangereux

Comme nous l'avons vu au précédent chapitre, amplifier les différences de statut entre les gens (ou les babouins) qui se situent au sommet, au milieu et en bas de la hiérarchie fait ressortir ce que chacun a de pire. Qu'ils soient mâles ou femelles, les dominants deviennent des despotes égoïstes et insensibles et font subir toute sorte d'avanies à leurs inférieurs ; les individus qui sont en bas se referment sur eux-mêmes, psychologiquement fragilisés, et leur performance est bien en deçà de leurs capacités réelles. Beaucoup d'entreprises aggravent ces problèmes en appliquant un système d'évaluation continue, en ne récompensant que les stars et en traitant les autres salariés

comme des citoyens de deuxième ou troisième zone. Le résultat est désastreux : des gens qui devraient être amis deviennent des ennemis impitoyables, qui ne reculent devant rien pour grimper les échelons et écraser leurs rivaux.

Mais croire que la vie organisationnelle n'est faite que de compétition à outrance est une demi-vérité dangereuse. Elle est presque toujours un mélange de coopération et de compétition et les entreprises qui interdisent la rivalité intense et totale sont non seulement plus civilisées mais aussi plus performantes, en dépit de ce que l'on voudrait nous faire croire. Et d'un point de vue personnel, si vous regardez les probabilités, lorsque vous liez votre estime de soi au fait de devenir et de rester numéro un, vous jouez un jeu où vous serez probablement battu. Même si vous parvenez à être le meilleur vendeur, le meilleur footballeur ou le meilleur PDG, vous finirez toujours par perdre votre couronne. Gagner est une chose merveilleuse si vous pouvez le faire en aidant et en respectant les autres. Mais si vous écrasez les autres pendant votre ascension, si vous les traitez comme des minables une fois que vous avez atteint le sommet, je pense que vous perdez votre humanité et que vous nuisez à votre équipe ou à votre entreprise.

La recherche effectuée sur le *cadrage* (les prismes au travers desquels nous voyons le monde) par les psychosociologues suggère quelques « trucs » qui peuvent servir à éviter de devenir un drogué de la compétition et à s'immuniser contre le virus du sale con. Les hypothèses et les termes que nous utilisons peuvent avoir des incidences considérables sur la manière dont nous nous comportons envers les autres. Des différences apparemment insignifiantes dans le langage que nous entendons ou que nous utilisons peuvent déterminer s'il y a coopération ou compétition. Lee Ross et ses collègues de Stanford ont rendu compte, dans deux revues de psychologie expérimentale et de psychosociologie (*Journal of Experimental Psychology* et *Personality*

and Social Psychology Bulletin), d'expériences dans lesquelles des paires d'étudiants jouaient un jeu où ils pouvaient choisir entre coopérer pour que les deux joueurs gagnent ou considérer le jeu comme une compétition avec un vainqueur et un perdant.

Les jeux étaient basés sur le classique « dilemme du prisonnier ». Si les deux parties étaient honnêtes et coopéraient, elles étaient également récompensées. Si les deux jouaient l'une contre l'autre, elles étaient l'une et l'autre punies par un score faible. Si un joueur jouait la compétition mais que l'autre jouait la coopération, alors celui qui jouait la compétition gagnait énormément alors que l'autre, qui s'était montré coopératif, se retrouvait avec un score minable. Dans les situations du type « dilemme du prisonnier », les gens qui ne veulent pas coopérer mentent souvent, disant à leur partenaire qu'ils vont coopérer, puis se retournant finalement contre lui pour remporter le magot. Le dilemme du prisonnier a été utilisé dans d'innombrables expériences et simulations mathématiques, y compris dans les travaux de plusieurs prix Nobel.

Dans les expériences de Ross, la seule différence entre les deux jeux était qu'à la première moitié des joueurs on avait dit qu'ils simulaient une association (ce qui évoquait des images de solidarité et de collaboration), tandis qu'à l'autre moitié on avait dit qu'ils simulaient la Bourse (ce qui évoquait un univers de chacun pour soi). Les étudiants qui jouaient à l'association étaient considérablement plus coopératifs et honnêtes sur leurs intentions que ceux qui croyaient jouer à la Bourse. Ces expériences furent plus tard reproduites avec des cadets de l'armée de l'air américaine, et des expériences connexes montrent que des individus qui entendent préalablement ou sont « préparés » par des mots comme *ennemi*, *bataille*, *grossier*, *brutal*, *avocat*¹ et

1. Précisons, tout de même, que les avocats en France n'ont pas la réputation sulfureuse de leurs confrères d'outre-Atlantique ! (NdT)

capitaliste, sont beaucoup moins enclins à coopérer que lorsqu'ils entendent des mots comme *aidé, juste, chaleureux, mutuel* et *partager*. Ces différences apparemment mineures dans la terminologie ont des effets profonds sur la propension des individus à se comporter comme des faux jetons égoïstes et sans scrupule.

Considérer la vie comme un jeu purement compétitif a des implications qui se reflètent dans ce que disait James Halpin, ancien PDG du géant de la vente de matériel informatique en ligne CompUSA, à ses employés : « Vos collègues sont vos concurrents » et : « Demandez-vous à la fin de chaque journée ce que vous avez fait pour les dépasser. Si vous ne trouvez pas de réponse, c'est que vous avez perdu votre temps. » Dans la revue *Academy of Management Executive*, Halpin se vantait de mettre cette philosophie en application dans ses réunions avec les vingt directeurs régionaux de sa chaîne de magasins. Il traçait une ligne au centre de la table : les dix meilleurs s'asseyaient derrière la ligne ; les dix autres devant, près des hauts dirigeants parce « qu'ils doivent entendre chaque mot de ce que nous avons à dire ». Ces directeurs régionaux portaient également des badges nominatifs qui indiquaient les « coulages » (produits perdus et volés) des magasins de leur région. Selon Halpin, la « bonne » réaction devant les mauvais chiffres devait être : « Tu as vu cette perte ! C'est nul par rapport à la moyenne de l'entreprise. Je ne veux pas être assis à côté de lui. » Jamais Halpin n'évoquait une autre manière de voir les choses : que ceux qui sont performants aident et conseillent ceux qui le sont moins afin que toute l'entreprise en bénéficie. Halpin finit par être obligé de partir lorsque CompUSA connut des problèmes financiers mais j'ai toujours été intrigué par ce cas, parce qu'il montre comment la manière de cadrer la réalité peut influencer le comportement des individus. Halpin créait – délibérément – un monde dans lequel la compétition à outrance était normale, voire souhaitable. C'est pourquoi, si

vous voulez contenir le sale con qui est en vous et éviter d'être contaminé puis de propager la maladie, utilisez des idées et un langage qui présentent la vie sous un angle favorable à la coopération, comme les trois exemples que je vous propose ci-après.

Tout d'abord, bien que beaucoup de situations nécessitent un mélange de coopération et de compétition, essayez de mettre l'accent sur la dimension gagnant-gagnant. Lorsque je vais dans des entreprises, j'écoute attentivement les mots utilisés, en particulier si *nous* revient plus souvent que *je* et *moi*. Je suis aussi très attentif à ce que disent les gens à propos d'autres groupes dans l'organisation : disent-ils encore *nous* ou commencent-ils à glisser vers *eux* ? Cela peut sembler sans importance, mais comme l'ont montré Alan Kay (qui est expert réputé en informatique) et Lee Ross à Stanford, des petites différences dans le langage peuvent être révélatrices.

Peu de temps avant sa mort, le pape du management, Peter Drucker, fit un retour sur les 65 années de sa carrière de consultant. Il en conclut que si les grands leaders pouvaient être aussi bien charismatiques qu'ennuyeux, visionnaires ou obsédés des chiffres, les plus motivants et efficaces qu'il avait connus possédaient des caractéristiques communes et, notamment, « ils pensaient et disaient *nous* plutôt que *je* ». Écoutez-vous parler et écoutez vos collègues. Enregistrez et écoutez les discussions de quelques réunions : si « *je, moi, moi-même* » prédominent sur « *nous contre eux* », il est peut-être temps de changer de langage : cela vous sera bien utile pour vous aider à tenir en laisse votre côté obscur.

Ensuite, dans votre manière de voir les choses, portez votre attention là où vous n'êtes ni meilleur ni pire que les autres. Ne vous focalisez pas sur vos points forts (pour ne pas être arrogant et condescendant à l'égard des autres) ou vos faiblesses (pour ne pas devenir envieux et agressif). Réfléchissez à tout ce

que vous partagez avec les autres êtres humains, comme le besoin d'amour, de confort, de bonheur et de respect. J'ai compris la force de cet état d'esprit lorsque Wendy, une décoratrice d'intérieur, a un jour passé plusieurs heures chez moi pour concevoir un nouveau système de rangement. Je lui posai des questions sur son métier et elle me dit que le secret pour bien le faire et avoir des relations intéressantes et civiles avec les clients était de se concentrer sur les choses où tous les êtres humains se ressemblent. « Mon credo, c'est que nous sommes tous pareils », me dit-elle.

Wendy illustra son point de vue par une comparaison audacieuse. Elle m'expliqua qu'elle étudiait mon problème de rangement exactement comme elle avait étudié celui de son dernier client, un sadomasochiste qui avait besoin de place pour suspendre ses fouets et ses chaînes. Wendy l'avait écouté, avait mesuré ses « instruments » et avait réfléchi à ce qu'il lui fallait. Et elle ajouta qu'au fond, mes besoins – et mon rangement – « n'étaient pas très différents de ceux de cette personne » (même si je n'avais à ranger ni fouets ni chaînes) car lorsqu'on va au-delà de l'apparence, nous sommes « tous pareils » dans la plupart des choses. Heureusement, les gens sont également très différents. Et il faut se réjouir de ces différences et récompenser les individus en fonction de leurs niveaux de compétence et de performance. Je pense que la philosophie et l'état d'esprit de Wendy sont constructifs et utiles pour nous rappeler notre humanité commune, et nous inciter à regarder et à traiter autrui comme nous souhaiterions l'être nous-mêmes.

Enfin, si vous lisez un article ou si vous regardez une émission de télévision sur le monde des affaires ou du sport, on dirait qu'on n'entend partout que des « toujours plus » et des « et moi et moi et moi ». « Celui qui meurt avec le plus de jouets a gagné » ; cette phrase, vue sur un autocollant à l'arrière d'une voiture, résume parfaitement cet état d'esprit. Le message,

fort, mais généralement inexprimé, est que nous sommes tous pris dans une spirale compétitive, où les gens n'ont jamais assez d'argent, de prestige, de victoires, de gadgets, de beauté ou de sexe – et où nous voulons, ou devrions vouloir toujours plus d'avantages que les autres.

Cette attitude a un côté positif au sens où elle incite à rechercher une amélioration dans tous les domaines : d'une meilleure performance sportive ou artistique à des produits plus élégants et fonctionnels, à de meilleurs protocoles chirurgicaux et médicamenteux, à des entreprises plus performantes et plus humaines. Pourtant, lorsqu'il est poussé trop loin, ce mélange d'insatisfaction permanente, de désirs irrépressibles et de compétition de chaque instant peut nuire à notre santé mentale. Il peut nous amener à traiter ceux qui sont « en dessous » de nous comme des créatures inférieures qui ne méritent que du dédain, et ceux qui sont au-dessus, en termes de richesse et de position, comme des objets d'envie et de jalousie.

Là encore, un peu de « cadrage » peut aider. Essayez de vous dire : « J'ai ce qu'il me faut. » Bien sûr, on n'est pas toujours suffisamment pourvu et beaucoup d'êtres humains, sur la planète, ont encore besoin d'un endroit sûr où vivre, de manger à leur faim et d'autres biens de première nécessité. Mais trop d'entre nous ne sont jamais satisfaits et s'estiment constamment lésés, même si – objectivement – nous avons tout ce qu'il faut pour bien vivre. J'ai trouvé cette idée dans un charmant petit poème de Kurt Vonnegut, publié dans *The New Yorker*, intitulé « Joe Heller », à propos de l'auteur du célèbre roman *Catch 22*. Le poème a pour cadre une réception au domicile d'un milliardaire, à laquelle Heller et Vonnegut assistaient. Heller fait observer à Vonnegut qu'il possède quelque chose que le milliardaire n'aura jamais – « la certitude que j'ai ce qu'il me faut ». Cette sage remarque apporte une perspective qui peut vous

aider à être en paix avec vous-même et à traiter ceux qui vous entourent avec affection et respect.

Joe Heller

Histoire vraie, parole d'honneur :

Joseph Heller, écrivain important et drôle,
aujourd'hui mort,
et moi-même étions à une réception donnée
par un milliardaire sur Shelter Island.

Je lui dis : « Joe, qu'est-ce que cela te fait
de savoir que notre hôte, ne serait-ce qu'hier,
a sans doute gagné davantage d'argent
que ton roman *Catch 22*
n'en a rapporté dans toute son histoire ? »

Et Joe me répondit : « Je possède quelque chose
qu'il n'aura jamais. »

Et je lui dis : « Mais qu'est-ce que cela peut être ? »

Et Joe me répondit : « La certitude que j'ai ce qu'il
me faut. »

Pas mal ! Repose en paix !

Kurt Vonnegut

The New Yorker, 16 mai 2005

Voyez-vous comme les autres vous voient

J'ai délibérément défini les sales cons par leurs effets sur les autres. Souvenez-vous du premier des deux critères de détection de cette engeance que j'ai présentés au chapitre 1 : *après avoir parlé à cette personne, la « cible » se sent-elle agressée, humiliée, démoralisée ou rabaissée ? En particulier, la cible se sent-elle encore plus nulle ?* En d'autres termes, que vous pensiez ou non être un sale con est moins important que ce que pensent les autres. Et des centaines

d'études faites par des psychologues montrent que la quasi-totalité des êtres humains vivent toute leur vie avec des idées fausses et souvent embellies sur la façon dont ils traitent les autres, sur l'effet qu'ils ont sur eux et sur l'opinion que les autres ont d'eux en retour. Si vous voulez connaître la vérité sur vous-même plutôt que de vous cacher derrière des illusions confortables, essayez de comparer l'image que vous avez de vous-même à celle que les autres ont de vous.

Les travaux des *coachs* pour dirigeants Kate Ludeman et Eddie Erlandson sur les « mâles dominants » montrent comment cela peut être fait. Ludeman et Erlandson soulignent que les mâles dominants ont aussi des côtés positifs, notamment la capacité d'agir avec fermeté et de produire des résultats ; il n'est donc pas juste de les considérer uniquement comme des sales cons. Comme nous l'avons vu, toutefois, il y a des similitudes frappantes. Les deux *coachs* ont appris que lorsqu'ils veulent changer le comportement destructeur d'un mâle dominant, ils doivent commencer par réunir des informations sur son image auprès des supérieurs, des pairs et des subordonnés : pour un de leurs clients, ils rassemblèrent ainsi cinquante pages de notes sur ses comportements auprès de trente-cinq personnes différentes, puis les résumèrent pour lui dans un tableau d'une page. Ludeman et Erlandson indiquent que, même s'ils sont souvent sur la défensive au départ, beaucoup de mâles dominants sont dans l'incapacité de contester des preuves aussi écrasantes et c'est une motivation pour changer.

Comme ils l'indiquaient dans la *Harvard Business Review*, ils comptent parmi leurs clients célèbres Michael Dell (fondateur et à nouveau PDG du géant de l'informatique Dell) et Kevin Rollins (PDG de la même société jusqu'à récemment). Les subordonnés de Michael Dell le voyaient comme quelqu'un de distant, impatient et indifférent aux autres. Les collaborateurs de Rollins le considéraient comme trop enclin à critiquer,

dogmatique et peu à l'écoute parce que trop pressé d'imposer ses propres idées en ignorant les leurs. Ni Dell ni Rollins n'étaient conscients de la crainte et de la frustration qu'ils inspi-raient dans l'entreprise.

Il est à leur honneur que tous deux aient fait de gros efforts pour changer leur comportement et ils surveillent aujourd'hui leurs progrès avec des évaluations approfondies et régulières. Dell et Rollins ont aussi fait appel à l'humour pour aider à contenir ce que j'appelle « le sale con en eux ». Rollins, par exemple, a installé dans son bureau un singe en peluche baptisé Georges le Curieux pour lui rappeler « d'être plus réceptif et ouvert aux idées des autres ». Tous deux ont également apporté des changements plus systématiques dans les pratiques de l'entreprise ; ils ont notamment travaillé avec la DRH afin de modifier le profil du dirigeant idéal et d'accorder une plus large place à l'écoute et au respect des autres. De plus, après que Dell et Rollins eurent commencé à parler ouvertement de leurs faiblesses, d'autres hauts dirigeants se sont sentis « autori-sés » à parler de leurs défauts – méchanceté et indifférence – et ont donné à leurs collègues la permission de leur signaler leurs mauvais comportements. Comme le disait un dirigeant : « Une fois que quelqu'un avoue qu'il torpille périodiquement les gens dans les réunions mais qu'il a l'intention de ne plus le faire, nous avons tous le droit de lui rappeler ses bonnes résolutions. Et nous ne nous en privons pas. »

Affrontez votre passé

Je me suis attaché à montrer comment il est possible de ne pas attraper et propager le virus du sale con, quels que puissent être nos propres démons intérieurs. Je l'ai fait parce que, trop sou-vent, ceux qui donnent des conseils sur la gestion des connards, des harceleurs et des supérieurs abusifs – y compris sur la manière dont ils doivent se gérer eux-mêmes – accordent une

importance excessive à la personnalité et n'insistent pas assez sur le fait que tout le monde ou presque peut être contaminé par le virus. En dépit de ce que d'aucuns affirment, en proclamant « on ne change pas les rayures du zèbre » ou « sale con un jour, sale con toujours », d'innombrables études psychologiques montrent que, dans le meilleur des cas, la personnalité n'a que des effets mineurs sur ce que font les individus dans différentes situations. J'ai aussi évité de trop mettre en lumière les caractéristiques personnelles car, comparé au temps et à l'effort nécessaires pour changer sa personnalité ou celle de quelqu'un d'autre, il est plus payant de prendre (et d'apprendre aux autres à prendre) des mesures simples, comme choisir l'entreprise dans laquelle on travaille, quitter un lieu de travail au climat malsain, éviter les gens malveillants, changer votre « cadrage » et « tester » la façon dont les autres vous voient (pour faire ensuite les changements nécessaires). Ce n'est ni simple ni sans douleur. Mais c'est beaucoup plus facile – et avec des chances de réussite bien meilleures – que de transformer la personnalité avec laquelle vous êtes né ou que l'on vous a forgée dans l'enfance.

Ce n'est pas pour autant que la personnalité est négligeable. Les chercheurs ont découvert et classé des milliers de caractéristiques personnelles. Et des centaines de ces traits de caractère peuvent rendre une personne plus susceptible de se comporter comme un sale con. Par exemple, l'angoisse, l'agression, la domination, l'instabilité émotionnelle, le traumatisme primal, l'agression passive, le comportement de type A, le besoin de contrôle, la tendance à la névrose, le narcissisme, la paranoïa, l'intolérance, la défiance, la froideur et bien d'autres encore. Il n'est pas possible de se livrer dans ce petit livre à une « analyse de la propension à être un sale con » liée à chaque type de personnalité et de milieu connu. Mais une grande leçon mérite d'être retenue, un vieil adage de psychologue qui est confirmé par de multiples preuves : *le comportement passé est le meilleur indicateur*

du comportement futur. Une vérité toute simple, qui veut dire qu'affronter les aspects négatifs de son passé – comme les alcooliques et les personnes dépendantes d'autres drogues le font dans leur traitement – peut être un moyen très efficace d'évaluer et de commencer à lutter contre ses « mauvais penchants ».

Demandez-vous si vous étiez du genre à agresser des plus petits que vous à l'école. Il existe des centaines d'études sur les enfants qui tyrannisent et humilient de manière répétée leurs camarades de classe plus vulnérables. Dan Olweus a conduit des travaux particulièrement rigoureux en Norvège, en questionnant plus de 130 000 élèves et en effectuant un suivi à long terme des harceleurs et de leurs victimes. Sa recherche montre que 7 % des enfants norvégiens sont des agresseurs et 9 % des victimes. Elle révèle aussi qu'il est possible de prédire quels enfants deviendront des harceleurs ; ce sont généralement des enfants élevés par des parents froids ou agressifs, par des parents qui tolèrent l'agressivité et, enfin, des enfants qui étaient déjà « turbulents et colériques » avant d'être scolarisés. Il n'existe pas de recherche systématique montrant que les enfants harceleurs deviendront des adultes harceleurs, mais les études de Olweus indiquent que ce trait de caractère persiste à l'âge adulte ; en effet, environ 60 % des garçons identifiés comme des harceleurs de la sixième à la troisième avaient eu affaire à la justice au moins une fois lorsqu'ils atteignaient l'âge de 24 ans (contre 10 % seulement des enfants qui n'étaient pas des harceleurs). Ces constatations sont suffisamment spectaculaires pour que l'on puisse, sans trop s'avancer, supposer que, si vous étiez enclin à harceler vos camarades à l'école, vous aurez davantage propension à vous moquer de vos collègues de travail, à leur faire des remarques désobligeantes, à proférer des menaces et même à les agresser physiquement.

Affronter votre comportement passé peut vous aider à évaluer le « risque » de vous voir vous comporter plus tard comme

un sale con. Mais des anthropologues, des historiens et des psychologues ont conduit des études intéressantes, qui suggèrent que la culture dans laquelle vous avez été élevé peut augmenter le risque, en particulier si vous avez grandi dans un pays, une région ou un quartier au climat agressif et violent. Par exemple, selon la recherche menée à l'université du Michigan par Dov Cohen et ses collègues, vous avez peut-être été élevé dans une « culture de l'honneur », une région ou un groupe « dans lequel même les petites altercations deviennent des luttes pour établir ou défendre une réputation ou un statut social ». La recherche anthropologique montre que ce sont des cultures dans lesquelles les hommes gagnent et conservent un statut en ayant la réputation « de ne pas se laisser marcher sur les pieds ». Les exemples américains cités par Cohen et ses collègues incluent notamment la culture des cow-boys des États de l'Ouest et du Sud. C'était autrefois des régions indisciplinées et instables, où la loi n'était guère appliquée et où la richesse et la position sociale pouvaient facilement être arrachées par la violence ; même si les choses ont changé dans de nombreux endroits de l'Ouest et du Sud, la culture de l'honneur continue d'exister. Les gens élevés dans ces cultures sont particulièrement courtois et respectueux dans la plupart des interactions, en partie parce qu'ils veulent éviter de menacer l'honneur des autres (et la bagarre que cela provoque), et ce même après avoir quitté leur région d'origine. Lorsqu'on les offense, les hommes élevés dans cette culture se sentent souvent obligés de répliquer et de protéger ce qui leur appartient, en particulier leur droit à être traités avec respect ou « honneur ».

Des expériences menées par Cohen et ses collègues, dont ils ont rendu compte dans la revue *Journal of Personality and Social Psychology*, montrent que pour les hommes élevés dans les États du Sud, la culture de l'honneur continue d'avoir des effets mesurables et profonds, même lorsqu'ils partent vivre dans le

nord du pays. Dans cette étude, faite en 1996 à l'université du Michigan, les sujets (moitié sudistes, moitié nordistes) croisaient un complice de l'expérimentateur qui les bousculait « accidentellement » et les traitait de sales cons. Les réactions étaient extrêmement différentes selon l'origine : 65 % des nordistes s'amusait de l'incident et de l'insulte et 35 % étaient en colère ; 15 % seulement des sudistes insultés étaient amusés et 85 % étaient furieux. Pour couronner le tout, une deuxième étude fit état de fortes réactions physiologiques chez les sudistes, en particulier une augmentation importante du taux de cortisol (une hormone associée à des niveaux élevés de stress et d'anxiété), ainsi qu'une poussée de testostérone. Les nordistes, eux, ne montraient aucun signe de réaction physiologique à l'incident et à l'insulte.

Les leçons de ces expériences, ainsi que de nombreuses autres études, sont que si vous avez été élevé dans la culture du Sud – ou peut-être comme un cow-boy – il est probable que vous serez plus courtois que vos collègues la plupart du temps, mais si vous rencontrez un sale con, même pas très agressif, vous aurez tendance à réagir vivement et à alimenter un cycle d'empoisonnement par le virus du sale con.

Le dernier mot : sale con, connais-toi toi-même

Dave Sanford est sorti de Stanford en 2006. Parmi tous mes étudiants, Dave est l'un de mes préférés, notamment parce qu'il se connaît très bien (il est aussi brillant et charmant). Lorsque je lui ai parlé de ce livre, il m'a raconté comment, à son arrivée à Stanford, certains de ses camarades de classe le considéraient comme un connard, parce qu'ils n'étaient pas habitués à son sens de l'humour, en particulier au fait qu'il avait toujours l'air complètement sérieux même quand il plaisantait. Dave fit un gros effort pour comprendre comment les autres le percevaient et se débarrasser des comportements qui poussaient les gens le

connaissant mal à le classer, à tort, parmi les connards. Il me montra un badge dont son frère lui avait fait cadeau pour l'aider dans son effort et qui disait : « Admettre que vous êtes un sale con est le premier pas. »



Cette phrase exprime l'essence de ce chapitre : pour empêcher votre côté sale con de se manifester, vous devez savoir quels sont les endroits et les gens qui le feront ressortir. Vous devez savoir que considérer la vie comme une éternelle compétition dans laquelle seule compte la victoire peut vous transformer en connard à vitesse grand V. Enfin, vous devez savoir comment les autres vous perçoivent, même si votre comportement ne reflète pas vos véritables intentions (comme Dave, vous pourrez apprendre aux gens à ne plus vous considérer comme une enflure). Le résultat, c'est que *pour éviter de vous comporter comme un sale con certifié, ou d'en devenir un, connaissez-vous vous-même.*

J'entraîne bénévolement des équipes de jeunes depuis des années. J'aimerais avoir un stock de badges comme celui de Dave pour le donner à ces parents odieux qui, au bord du terrain, hurlent des critiques injustes, des insultes et des conseils superflus, perturbant leurs enfants et tous les autres. Lorsqu'ils perdent toute mesure, ces parents dominateurs sont parmi les sales cons les plus insupportables et les plus irrationnels que j'ai

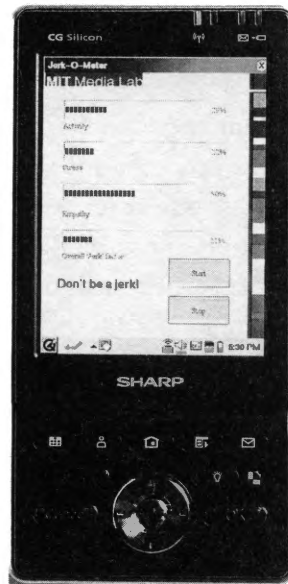
jamais rencontrés. L'année dernière, j'étais entraîneur adjoint d'une équipe de foot de fillettes de neuf ans. Il y eut un incident déplaisant : un de « nos » parents, mécontent d'une décision, se précipita sur le terrain au beau milieu du match pour insulter l'arbitre. Lorsque je lui demandai de se retirer en expliquant que son comportement était contraire à la lettre comme à l'esprit du jeu, il se mit dans une rage folle : les veines gonflées à éclater, il me fusilla du regard, se mit à m'injurier copieusement et je crus qu'il allait me frapper.

En repensant à cet incident et à d'autres du même genre, peut-être serait-il bon – en s'inspirant des sanctions appliquées aux comportements antisportifs de la part des joueurs – de modifier les règles pour les matchs de jeunes afin que les arbitres puissent donner un « carton jaune » pour expulser les parents imbuables pendant dix minutes et un « carton rouge » pour envoyer définitivement aux vestiaires les parents régulièrement ou excessivement abusifs. Le message fort et l'humiliation publique aideraient peut-être certains de ces parents à prendre conscience que leur attitude est inacceptable et contribueraient à débarrasser le sport et les enfants de ces anti-modèles.

J'ai déjà parlé des différents moyens de mieux se connaître et se maîtriser, en observant les gens qui vous entourent et en analysant vos comportements passés afin d'évaluer – et peut-être de réduire – votre risque de contamination et de propagation du virus. Vous pouvez aussi adopter une démarche plus directe et faire un « audit de sale con » personnel.

Si avoir des informations en temps réel vous intéresse, je vous recommande la petite machine inventée par Anmol Madan et ses collègues au laboratoire des médias du MIT. Son bidule s'appelle le Détecteur de Sales Cons, ou DSC, et il peut aider les utilisateurs en les alertant chaque fois qu'ils sont grossiers, agressifs ou méprisants. Le DSC est connecté au téléphone et utilise un logiciel d'analyse vocale pour envoyer instantanément

à la personne qui parle des informations sur une série de facteurs, dont le stress, l'empathie et, globalement, les tendances à déraper vers un comportement de sale con. Selon ces chercheurs, « les modèles mathématiques utilisés pour le DSC sont dérivés de plusieurs études de notre laboratoire. Ces études avaient mesuré comment la façon de s'exprimer d'une personne pouvait indiquer si elle était intéressée par une conversation, par un rendez-vous ou même par l'achat d'un produit déterminé. Nous avons constaté que la façon de s'exprimer ou le "ton de la voix" peuvent prédire des résultats objectifs (comme l'intérêt pour une conversation ou un rendez-vous) avec 75 à 85 % de précision ».



Le Détecteur de Sales Cons du MIT¹

1. Pour en savoir plus sur le DSC, visitez le site <http://www.media.mit.edu/press/jerk-o-meter/> (en anglais).

J'aime bien le DSC parce qu'il mesure le comportement des gens *dans l'instant*. En effet, l'une des grandes idées de ce livre est que l'Objectif zéro-sale-con n'a pas de sens – en dépit de toutes les belles paroles, des politiques appliquées et des meilleures intentions – si l'on ne *traite pas comme il faut, la personne là devant nous, maintenant*.

Malheureusement, le DSC n'est pas vendu en magasin. Et à supposer qu'il le soit un jour, il ne mesure pas toutes vos attitudes, toutes vos expressions (seulement le ton de la voix), ni les réactions de vos interlocuteurs. J'ai donc mis au point un petit test pour vous aider à déterminer si vous êtes un sale con certifié. Il s'inspire des recherches et des idées dont j'ai parlé dans ces pages, mais il n'a pas été validé par des études scientifiques rigoureuses. Toutefois, il vous sera peut-être utile pour conduire votre audit personnel.

Commencez par répondre par Vrai ou Faux aux vingt-quatre questions du test (p. 112) concernant vos réactions envers les gens, la manière dont vous traitez les autres et les réactions des autres envers vous. N'oubliez pas qu'il s'agit simplement d'un petit test rapide mais regardez quand même votre résultat. Vous serez peut-être surpris !

Si vous souhaitez des informations plus probantes, suivez l'exemple des dirigeants de Dell et partez à la recherche de ce que les autres pensent de vous. Il vous suffit de prendre la liste de questions du test et de remplacer le « vous » par votre prénom. Par exemple, si votre prénom est Chris, la première question deviendra : « Chris est entouré de crétins incompetents et il ne peut s'empêcher de le leur dire chaque fois que l'occasion se présente. »

Attention : si vous ne pouvez pas garantir l'anonymat aux personnes qui répondent au questionnaire qui vous concerne,

alors ne les croyez pas forcément si elles ne vous qualifient pas de sale con.

Car si vous êtes un connard patenté, elles hésiteront à vous classer en tant que tel par crainte de s'exposer à votre fureur et à des représailles. Si votre audit est fait avec les précautions nécessaires et que tout indique que vous avez une propension à vous comporter comme une enflure, revenez sur ce qui a été dit dans ce chapitre. Et souvenez-vous qu'il ne suffit pas d'avoir le courage de reconnaître que vous êtes un sale con pour croire que vous pouvez traiter ce problème, qu'il vous concerne vous-même, d'autres collègues, ou toute l'organisation. Comme mon fils Tyler aime le dire : « Ce n'est pas parce que tu souffres d'une maladie que cela fait de toi un expert sur le sujet. »

Ce chapitre et le précédent vous apportent une solution à double détente pour vous aider à mettre en application l'Objectif zéro-sale-con. Si vous gérez votre entreprise de manière à ce que les sales cons n'y soient pas en pays conquis et si vous réussissez à ne pas attraper et à ne pas propager le virus, vous pouvez créer un cercle vertueux qui contribuera à faire de votre lieu de travail un endroit civilisé. Malheureusement, la vie n'est pas toujours aussi facile. Il y a des moments où les gens n'ont pas la possibilité de refuser un emploi à Connardville ou, une fois qu'ils l'ont fait, sont (ou se sentent) piégés. Le chapitre suivant vous propose une trousse de survie dans les entreprises où chaque journée de travail équivaut à descendre le boulevard des Enflures.

TEST : Êtes-vous un sale con certifié ?

*Les signes que le sale con en vous commence
à pointer sa sale bobine*

Répondez par Vrai (V) ou Faux (F) si la phrase décrit vos sentiments et vos relations avec les gens au travail.

Que pensez-vous réellement des gens ?

1. Vous avez le sentiment d'être entouré de crétins incompetents et vous ne pouvez pas vous empêcher de le leur faire savoir chaque fois que l'occasion se présente.
2. Vous étiez quelqu'un de sympa avant de commencer à travailler avec cette bande de crétins.
3. Vous ne faites pas confiance aux gens autour de vous et cette défiance est réciproque.
4. Vous considérez vos collègues comme des concurrents.
5. Vous pensez que l'un des meilleurs moyens de grimper les échelons est d'écarter les autres.
6. Vous jouissez en secret de la souffrance des autres.
7. Vous êtes souvent jaloux de vos collègues et vous avez du mal à être sincèrement heureux pour eux lorsqu'ils réussissent.
8. Vous avez une petite liste d'amis et une longue liste d'ennemis et vous êtes aussi fier de l'une que de l'autre.

Comment traitez-vous les autres ?

9. Parfois, vous ne parvenez pas à dissimuler votre mépris pour les minables et les abrutis qui travaillent avec vous.
10. Vous trouvez normal de fusiller du regard, d'insulter et parfois de hurler sur certains des crétins de votre entreprise, sans quoi ils semblent incapables d'être efficaces.
11. Vous vous attribuez le mérite des succès de votre équipe. Et pourquoi pas ? Sans vous, ils ne seraient rien.

12. Dans les réunions, vous adorez glisser des commentaires « innocents », qui n'ont pas d'autre but que d'humilier ou déstabiliser la personne qui est concernée.
13. Vous êtes prompt à mettre en lumière les erreurs des autres.
14. Vous ne faites jamais d'erreurs. Lorsque quelque chose se passe mal, vous trouvez toujours un crétin à blâmer.
15. Vous coupez sans cesse la parole parce que vous êtes convaincu que ce que vous avez à dire est plus important.
16. Vous léchez sans arrêt les bottes de votre patron et des gens importants et vous attendez de vos subordonnés la même attitude à votre égard.
17. Vos blagues et vos plaisanteries sont parfois un peu méchantes, mais il faut reconnaître qu'elles sont très drôles.
18. Vous aimez vos collaborateurs les plus proches et ils vous le rendent bien, mais vous êtes en état de guerre permanent avec le reste de l'entreprise. Vous traitez tous les autres comme de la merde parce que s'ils ne sont pas dans votre équipe, ils ne peuvent être que des zéros ou des ennemis.

Quelles sont les réactions des autres envers vous ?

19. Lorsqu'ils vous parlent, les gens semblent éviter votre regard et deviennent souvent très nerveux.
20. Vous avez l'impression que les gens font toujours très attention à ce qu'ils disent devant vous.
21. Vos emails reçoivent des réponses désagréables et cela dégénère souvent en conflit avec ces connards.
22. Les gens semblent hésitants à vous donner des informations personnelles.
23. Les gens s'arrêtent de rire ou de plaisanter lorsque vous arrivez.
24. Lorsque vous arrivez, il y a toujours des personnes qui annoncent qu'elles doivent partir.

Votre score : Comptez toutes les fois où vous avez répondu « Vrai ». Ce test n'est pas validé scientifiquement mais, à mon avis :

- 0 à 5 réponses « Vrai » : vous n'êtes apparemment pas un sale con mais vous vous faites peut-être des illusions.
- 5 à 15 réponses « Vrai » : vous êtes à la limite du sale con certifié ; c'est peut-être le moment de changer de comportement avant que les choses n'empirent.
- Plus de 15 réponses « Vrai » : vous êtes un sale con certifié ; cherchez immédiatement de l'aide. Mais soyez aimable, ne demandez pas *mon* aide, je préfère ne pas avoir affaire à vous.

Chapitre 5

Quand les sales cons sont au pouvoir : la trousse de survie

Des millions de personnes se sentent piégées dans des endroits où les anti-sales-cons ont perdu la bataille face aux pro-sales-cons. Il a été prouvé que les employés qui sont la cible et les témoins d'un harcèlement constant sont plus nombreux à quitter leur emploi que les employés qui travaillent dans des entreprises civilisées.

Selon les estimations des psychologues Charlotte Rayner et Loreleigh Keashly, spécialistes de ces questions, 25 % des victimes et 20 % des témoins d'actes d'agression démissionnent de leur poste, alors que le taux de départ normal est d'environ 5 %. Mais ces chiffres montrent aussi que la plupart des personnes touchées par ces comportements les endurent en faisant le gros dos. Beaucoup de gens sont contraints de travailler dans des conditions odieuses pour des raisons financières ; ils n'ont pas la possibilité de trouver du travail ailleurs, du moins avec un salaire identique. Même les entreprises civilisées ne sont pas protégées des gens imbuables, en particulier dans les activités de service. Des employés de la compagnie d'aviation JetBlue, des supérettes 7-Eleven, de Starbucks, de Disneyland, mais aussi des professeurs d'écoles de commerce et des consultants de McKinsey m'ont tous avoué qu'ils étaient parfois obligés d'encaisser sans rien dire les accès d'humeur de clients arrogants.

Et même les personnes qui ont l'intention de quitter une entreprise dans laquelle l'atmosphère est « viciée » peuvent choisir de continuer à supporter les abus pendant des semaines ou des mois avant de claquer la porte. Un lecteur de la *Harvard Business Review* m'écrivait que sa société de logiciels était dirigée par des « connards qui écrasent leurs salariés de leur mépris » et les « dévalorisent », de sorte que les meilleurs programmeurs partaient les uns après les autres, mais seulement après avoir retrouvé du travail. Les salariés peuvent aussi tolérer les abus pendant un temps parce qu'ils ont promis de terminer un projet, espèrent la prime de fin d'année ou attendent l'échéance de stock-options ou d'un plan de retraite. Cela dit, lorsque vous êtes condamné à travailler au côté d'une brochette de sales cons, quelle que soit la durée de la peine, il y a des moyens de tirer le meilleur parti d'une situation éprouvante.

J'en veux pour exemple la stratégie utilisée par une dirigeante d'une société de la Silicon Valley pour survivre face à des collègues odieux. Appelons-la Ruth, pour protéger l'innocente autant que les coupables. Au début de sa carrière, Ruth s'est trouvée entraînée dans un bras de fer avec une bande de sales cons qui la rabaissaient, l'empêchaient de s'exprimer et la regardaient d'un œil mauvais dans les réunions. Ils la critiquaient sans répit et rejetaient systématiquement ses solutions mais sans jamais offrir eux-mêmes d'idées constructives. Ils proposaient des solutions très dures (comme de licencier ceux qui avaient de mauvais résultats) mais n'avaient pas le courage de les appliquer eux-mêmes et lui laissaient faire le sale boulot.

Ces grandes gueules prétentieuses donnaient aussi régulièrement des ordres à Ruth puis lui reprochaient d'avoir fait *exactement* ce qu'ils avaient demandé. Ruth essayait de ne pas se laisser faire, mais elle était à chaque fois battue. Elle surmonta cette crise, mais en sortit fragilisée et épuisée, physiquement et psychologiquement. Elle perdit du poids et souffrit de troubles

du sommeil pendant des mois après toutes les avanies que ces enflures lui firent subir.

Trois ans plus tard, elle vit se profiler la même hideuse configuration, avec les mêmes connards utilisant les mêmes méthodes minables. Cette fois, Ruth était prévenue et décida de faire face, bien déterminée à ne pas se laisser abattre. Elle mit au point une stratégie qui s'inspirait d'un conseil tiré d'un guide de rafting : « Si vous êtes éjecté du bateau quand vous êtes dans des rapides, ne lutez pas contre le courant ; faites confiance à votre gilet de sauvetage et laissez-vous flotter sur le dos, les pieds en premier. Dans cette position, si vous êtes précipité sur des rochers vous pouvez amortir le choc avec vos pieds, vous protégez votre tête et vous conservez votre énergie. » Il se trouve que Ruth était tombée à l'eau dans le « Chaudron du Diable », des rapides d'une rivière de Californie. Le conseil du guide avait parfaitement fonctionné : après avoir dévalé les rapides sans se blesser, les pieds en avant, Ruth était arrivée dans des eaux calmes et avait nagé jusqu'au raft qui l'attendait sur une petite plage.

Ruth se souvint de cette stratégie lorsqu'elle se retrouva dans une autre sorte de chaudron du diable : une réunion – la première d'une longue série – où, avec d'autres collègues, elle fut la cible d'attaques personnelles, de regards méprisants et de critiques cinglantes. Le virus du sale con se répandit comme un feu de brousse et contamina même des gens qui étaient généralement aimables et raisonnables. Ruth étendit les jambes sous la table et l'image du rafting lui revint en mémoire. Elle se dit : « D'accord, je viens d'être éjectée du bateau par cette bande de sales cons, mais je sais comment survivre. »

Au lieu de se considérer comme une victime, Ruth se sentit forte. Elle réalisa que si elle ne cédait pas à la panique et se « laissait flotter avec les pieds en premier », elle se sortirait d'affaire intacte et avec toute son énergie, prête à faire face à ce

qui pouvait survenir. Et c'est exactement ce qui se passa. Après la réunion, elle fit part de sa stratégie à un collègue qui était également dénigré et harcelé – et il en tira lui aussi profit. Les deux « cibles » étaient convaincues que leur ligne de conduite était efficace, car au lieu de culpabiliser parce qu'elles se laissaient emporter par le courant, elles avaient le sentiment de savoir utiliser les obstacles que les sales cons jetaient sur leur chemin pour rebondir et se rétablir. Ruth et son collègue en tiraient de la force et se rappelaient mutuellement de « mettre les pieds en avant ». Tous les deux émergèrent de ce calvaire avec une énergie et une confiance intactes. Plutôt que de s'abaisser au niveau des autres et de se mettre à cracher du venin comme les autres enflures, Ruth et son collègue gardèrent leur calme et aidèrent d'autres personnes à surmonter la crise. Ils découvrirent des moyens subtils de révéler publiquement les comportements les plus « toxiques » de ces trous du cul, de mettre en lumière les dégâts qu'ils causaient à leurs victimes et à leur entreprise. Et Ruth et ses collègues tirèrent de cette épreuve l'énergie et le courage de chercher un travail ailleurs.

La stratégie du Chaudron de Satan mise au point par Ruth comprend deux éléments clés pour aider les gens à préserver leur santé physique et mentale – et à faire leur travail – même lorsqu'ils sont encerclés par une meute de sales cons vicieux. Tout d'abord, Ruth apprit à *recadrer* la méchanceté dont elle était la cible de manière à se détacher émotionnellement des sales cons – voire à être indifférente à leur comportement. Ensuite, elle n'essaya pas de lutter contre des forces supérieures aux siennes, qu'elle ne pouvait pas maîtriser. Au lieu de cela, elle se concentra sur tous les petits moyens de gagner une parcelle de contrôle sur la situation. Entre autres, elle s'efforça d'aider ses collègues à faire face en leur enseignant sa stratégie, elle leur apporta un soutien émotionnel et elle s'attacha à

aider les gens bien dans l'entreprise. Ruth s'engagea également dans des petits combats, ceux qu'elle pouvait gagner. Petit à petit, elle déstabilisa le pire de ses tourmenteurs. Plutôt que de mener une guerre dont elle ne pouvait sortir que vaincue, épuisée et humiliée comme la première fois, Ruth eut la sagesse, la deuxième fois, de *viser des petites victoires* pour conserver sa confiance en soi et une certaine maîtrise de la situation.

Recadrage : changer la façon dont vous voyez les choses

Les psychologues ont découvert que si vous ne pouvez pas échapper à une source de stress, changer votre façon de regarder la situation, c'est-à-dire la recadrer, peut atténuer les dégâts. Quelques « trucs » peuvent vous aider : par exemple cesser de culpabiliser ; espérer le meilleur tout en s'attendant au pire ; et – celui que je préfère –, cultiver l'indifférence et le détachement émotionnel. Apprendre quand et comment s'en foutre n'est généralement pas enseigné dans les livres de management, mais cela peut vous aider à vous tirer d'une situation pourrie.

Les recherches de Martin Seligman sur « l'optimisme acquis » montrent que lorsque les individus considèrent que les difficultés sont temporaires, qu'ils n'en sont pas la cause et qu'elles ne vont pas marquer et ruiner le reste de leur vie, cette façon de raisonner, ce « cadre » protège leur santé mentale et physique et renforce leur résilience. Noreen Tehrani, une psychologue britannique, a une longue expérience du traitement des victimes de harcèlement dans le travail. Elle dit que lorsqu'elle interroge ces victimes, elles expriment souvent des sentiments irrationnels comme « je ne m'en remettrai jamais », ou « j'ai certainement fait quelque chose de mal pour que l'on me traite comme ça », ou encore « tout le monde me déteste ».

Tehrani se sert de la thérapie cognitive comportementale (fondée sur le travail de Seligman) pour aider les victimes à considérer ces pensées irrationnelles comme des hypothèses et non pas comme des faits et à développer un cadre différent, plus optimiste, pour interpréter les démêlés avec les agresseurs. La stratégie de Ruth contenait des éléments de la démarche de Tehrani. Pour preuve, les différences entre la première et la seconde interprétation de Ruth concernant son expérience avec les sales cons. Elle soulignait que « la deuxième fois, j'avais compris que ce n'était pas de ma faute et que je n'avais pas à culpabiliser ». Et sa « stratégie du Chaudron de Satan » l'a aidée à recadrer ses démêlés avec le gang des enflures comme une épreuve de courte durée, qu'elle traverserait en prenant de la distance et dont elle sortirait intacte.

Disney utilise une stratégie similaire pour apprendre aux employés de ses parcs à thème (qu'ils appellent « cast members ») à gérer les clients mécontents. Les formateurs apprennent à chaque nouvel employé à ne pas culpabiliser et, petit plus, à ne pas rejeter la responsabilité sur le client abusif non plus. Il y a quelques années, une de mes anciennes étudiantes prit énormément de notes pendant les séances d'accueil pour les nouveaux employés auxquelles elle participa à l'université d'entreprise de Disney. Les formateurs soulignaient que 99 % des clients sont gentils, mais que le vrai baptême du feu, c'est lorsqu'on se trouve encerclé par une famille de huit personnes furieuses qui vous jettent au visage tout ce qui s'est mal passé. On recommandait aux employés d'éviter de se mettre en colère ou de rejeter la faute sur ces clients désagréables. On leur demandait d'imaginer tout ce qui avait bien pu mettre cette famille dans cet état (ils avaient eu une panne de voiture, ils s'étaient fait tremper par une averse, etc.) et à ne pas prendre leur colère à titre personnel (puisque ce n'est pas de la faute des employés).

On rappelait aussi aux nouvelles recrues que de telles situations sont exceptionnelles, car la plupart des clients sont gentils et ces incidents ne « doivent donc pas leur gâcher la journée » ; en effet, « s'ils gardent le sourire » et s'ils continuent « de traiter ces gens comme des VIP », leur attitude suscitera des interactions amicales avec d'autres clients et peut même contribuer à calmer la colère de la famille mécontente. Le pourcentage de personnes insupportables était plus important dans l'entreprise de Ruth que dans un parc à thème Disney, mais son attitude positive est très proche de la manière dont les employés de Disney abordent les crises avec des clients agressifs.

Espérez le meilleur, attendez-vous au pire

Comme le montrent les recherches de Seligman et l'expérience de Ruth, choisir de voir les rencontres humiliantes sous un éclairage optimiste peut aider à conserver sa santé physique et mentale. Pourtant, lorsqu'on est exposé durablement à des tourmenteurs, l'optimisme excessif peut être dangereux pour le moral et l'estime de soi. Croire dur comme fer que tous ces irréductibles connards vont s'amender et devenir sympathiques est le moyen le plus sûr d'accumuler les déceptions. Si vous pensez que tous ces sales cons vont, tout d'un coup, se mettre à vous présenter leurs excuses, à vous demander pardon de leur comportement ou, au moins, à vous respecter, vous vous préparez à beaucoup de désillusions et de frustrations.

Selon les psychologues qui étudient les émotions, le bonheur que vous ressentez reflète la différence entre ce que vous attendez de la vie et ce qu'elle vous apporte réellement ; par conséquent, si vous espérez des choses agréables mais qu'elles n'arrivent jamais ou que la vie vous malmène, vous serez constamment malheureux. Le secret, comme nous l'avons vu dans l'exemple de Ruth, c'est de ne pas attendre que les trous

du cul changent d'attitude. N'attendez rien de bon de leur part, mais continuez à croire que vous sortirez intact de l'épreuve. De cette manière, vous ne serez pas surpris ou bouleversé par la vacherie persistante de vos collègues. Et s'il leur arrive, par extraordinaire, d'être aimable, vous pourrez savourer l'agréable surprise sans être déçu lorsqu'ils reprendront leurs détestables habitudes.

L'efficacité (et les dangers) de l'attitude qui consiste à réduire vos attentes et à vous résigner au fait que votre patron est un connard abusif est illustrée par une interview – qui figure dans l'ouvrage *Gig* – avec un assistant de pré-production identifié sous le nom de Jerrold Thomas. Son travail consistait à lire et à évaluer des scénarios (et à faire tout ce qu'on lui demandait) pour le compte d'une espèce d'énergumène, producteur à Hollywood, appelé Brad dans l'interview. Brad attendait de Jerrold qu'il soit au bureau de 6 h 30 à 23 heures, l'appelait régulièrement à 3 heures du matin pour lui donner du travail supplémentaire et piquait une crise de nerfs lorsqu'il tombait sur le répondeur (au lieu de Jerrold). Dans l'interview, Jerrold dit : « J'étais constamment sous pression » et Brad « me harcelait, me traitait d'imbécile et autres noms d'oiseaux ». Un jour, Jerrold osa franchir la porte fermée derrière laquelle Brad était en réunion avec un metteur en scène (pour apporter à Brad un paquet de cigarettes que celui-ci l'avait envoyé chercher pour le metteur en scène en question). Brad explosa de rage et commença littéralement à l'« étrangler » en hurlant : « Es-tu complètement idiot ? » Lorsque Jerrold expliqua à Brad qu'il ne faisait que suivre ses ordres, celui-ci se mit à le « bourrer de coups de poing ».

Le moyen utilisé par Jerrold pour survivre à ces comportements fut de réduire ses espérances. Comme il l'expliqua : « Je comprends. Bien sûr, j'aimerais bien que Brad soit un peu plus correct avec ses subordonnés et ne leur hurle pas dessus. Mais

je comprends aussi que ce n'est pas un souhait réaliste, parce qu'il y a trop d'argent en jeu pour que tout le monde se conduise comme des petits saints. » Jerrold apprit aussi à supporter les abus en se réjouissant des brefs instants où Brad était gentil avec lui et montrait du respect pour son opinion, en pensant à l'avenir et à ce qu'il gagnerait s'il survivait à ce calvaire. Jerrold espérait que Brad l'aiderait à trouver plus tard des contrats lucratifs pour lui-même. Il reconnaissait aussi que cela n'arriverait peut-être jamais et disait, en plaisantant à moitié, « je resterai probablement ici jusqu'à ce je fasse une dépression nerveuse ».

L'histoire de Jerrold montre que ne pas attendre grand-chose d'un sale con, se concentrer sur les aspects positifs et être optimiste sur ce que l'on peut finalement tirer de la situation, peut aider à supporter une situation exécrable. Pour le meilleur et pour le pire, cela a permis à Jerrold de faire face à une situation qui avait fait fuir la plupart des gens avant lui, puisque Brad avait lessivé dix assistants en quatre mois avant l'arrivée de Jerrold.

Cultivez l'indifférence et le détachement émotionnel

Si la passion est une vertu surestimée dans la vie organisationnelle, l'indifférence est sous-estimée. Cette constatation va à l'encontre de ce que disent la plupart des livres de management, qui mettent en exergue les pouvoirs magiques d'une passion affichée, profonde et authentique pour votre travail, votre entreprise, vos collègues et vos clients. Depuis plus de vingt ans, le gourou du management, Tom Peters, fait l'apologie de la fierté et de l'enthousiasme que l'on éprouve pour son entreprise et ses clients. L'ancien PDG du groupe de distribution d'électricité AES, Dennis Bakke, prône la création d'un climat de travail dans lequel les employés trouvent plaisir, amusement et plénitude émotionnelle. Dans son best-seller, *De la*

performance à l'excellence, Jim Collins invite les dirigeants des entreprises à n'accepter que des collaborateurs de « top niveau », ceux qui sont suffisamment passionnés pour donner le meilleur d'eux-mêmes et davantage encore. Comme nous l'avons vu au chapitre 3, Southwest Airlines ne se contente pas d'éviter d'embaucher des sales cons ; elle recrute et conditionne les nouveaux embauchés pour qu'ils débordent d'empressement envers les collègues, les clients et l'entreprise.

Toutes ces belles théories sur la passion, l'engagement et l'identification à une entreprise sont parfaitement valables si vous avez un travail intéressant et que vous êtes traité avec dignité et respect. Mais c'est une hypocrisie dépourvue de signification pour les millions de personnes qui sont coincées dans des emplois et des entreprises où elles se sentent brimées et humiliées, où leur objectif est de gagner leur vie en protégeant leur santé et leur amour-propre et non de réaliser de grandes choses pour des patrons qui les traitent comme des chiens. Les organisations où les salariés se foutent de leur travail auront des résultats médiocres mais, à mes yeux, si elles ne respectent pas leurs employés, elles n'ont que ce qu'elles méritent.

Lorsque la vie organisationnelle prend cette mauvaise tournure, lier l'estime de soi à la manière dont les autres vous traitent, consacrer toute votre énergie et vous investir émotionnellement dans votre travail mène tout droit au sentiment d'exploitation et à l'autodestruction. Pour se protéger, il faut parfois adopter l'attitude inverse : apprendre et cultiver *l'indifférence et le détachement émotionnel*. Lorsque vous avez l'impression que votre boulot se réduit à encaisser d'incessantes provocations personnelles, essayez de ne pas vous impliquer, de ne pas vous laisser perturber par les trous du cul qui vous entourent, et pensez aussi souvent que possible à des choses plus agréables ; vivez au jour le jour jusqu'à ce que quelque chose change dans

vos travail ou qu'une occasion de partir se présente. Il nous arrive à tous de devoir endurer des situations pénibles. Personne ne maîtrise complètement son entourage et nous sommes tous amenés à côtoyer des connards despotiques dont nous ne pouvons pas changer le comportement. Dans certaines circonstances, la meilleure solution pour protéger son équilibre mental est d'être totalement indifférent à son travail, à son entreprise et, en particulier, à tous ces tourmenteurs qui pourrissent la vie des autres. Comme le disait le poète Walt Whitman, « rejetez ce qui insulte votre âme véritable ». C'est un joli résumé des vertus de l'indifférence face aux connards destructeurs qui peuplent les lieux de travail... ou le monde en général.

Certains chercheurs ont suggéré que « l'implication détachée » peut aider à éviter l'épuisement professionnel¹, qui résulte de l'exposition permanente aux problèmes d'autrui. La psychologue Christina Maslach définit l'implication détachée « comme le mélange idéal, pour la profession médicale, de la compassion et de la distance émotionnelle [...] et comme une objectivité plus détachée ». Elle a néanmoins constaté que les médecins et les professionnels de la relation d'aide éprouvent des difficultés à trouver et conserver cet équilibre : soit ils prennent sincèrement à cœur le sort d'autrui (et risquent l'épuisement professionnel), soit ils font semblant (souvent sans convaincre) parce que, au fond d'eux-mêmes, ils s'en moquent. Bref, vous pouvez être soit impliqué et attaché, soit indifférent et détaché, mais il est difficile, voire impossible, de se soucier véritablement des autres sans attachement émotionnel.

Si vous ne parvenez pas à vous impliquer avec des collègues, des clients et une entreprise sympathiques, c'est le signe que

1. En anglais : « burn-out ». (NdT)

vous avez besoin de repos, de suivre un stage de formation ou, éventuellement, de changer de travail. Mais cultiver l'implication détachée, se foutre de tout, est peut-être la solution la plus efficace pour survivre dans une entreprise qui vous soumet à des humiliations sans fin. Souvenez-vous de Ruth qui s'imaginait flottant dans les rapides, les pieds en avant, lorsque ses collègues la harcelaient. Ruth, dans la réalité, était assise à sa table. Mais dans son esprit, elle était détachée de ses collègues méchants et méprisants, leurs opinions n'entamaient pas son estime de soi, leurs grimaces et leurs paroles odieuses ne l'atteignaient pas, et elle était dans un monde différent et plus agréable.

Recherchez les petites victoires

La capacité à prendre le contrôle de toutes petites choses, apparemment triviales, est une caractéristique des personnes qui survivent à des événements traumatisants et imprévus – que ce soit une catastrophe naturelle, un naufrage, le fait d'être pris en otage ou d'être fait prisonnier de guerre. Le vice-amiral James Stockdale est resté prisonnier des Nord-Vietnamiens de 1965 à 1973. Après sa libération, il s'est découvert un point commun avec d'autres prisonniers qui, comme lui, avaient survécu : « Nous nous sommes aperçus que lorsqu'un individu est enfermé seul dans une cellule dont la porte n'est ouverte qu'une ou deux fois dans la journée pour qu'on lui dépose un bol de soupe, il réalise qu'après une période d'isolement total sans voir le jour, il lui faut introduire une sorte de rituel dans sa vie pour ne pas devenir un animal. [...] Pour la plupart d'entre nous, le rituel s'était institué autour de la prière, de la gymnastique et de la communication clandestine. » Stockdale et d'autres prisonniers survécurent en trouvant chaque jour des centaines de minuscules actions qui leur permettaient de regagner un minimum de contrôle sur leur vie, comme de réciter une prière,

faire quelques pompes ou inventer de nouveaux moyens de faire passer en secret des messages à d'autres prisonniers.

C'est confirmé par des recherches très sérieuses : le sentiment de contrôle – sentir que l'on a le pouvoir d'influer sur des aspects même mineurs de sa vie – peut avoir un impact considérable sur le bien-être de l'homme. Les psychologues Ellen Langer et Judith Robin ont conduit sur ce sujet une étude fascinante auprès de personnes âgées dans des maisons de retraite. À un premier groupe, on énuméra tout ce que le personnel pouvait faire pour elles ; on mit dans la chambre de chacune d'elles une plante verte en leur disant que les employés en prendraient soin ; on fixa également les jours où elles pourraient voir un film. Pour d'autres groupes (très semblables au premier) dans les mêmes maisons, on encouragea les personnes en leur expliquant qu'il était important de se prendre en main, on leur demanda de s'occuper elles-mêmes de la plante verte placée dans leur chambre et on leur laissa le choix des soirées cinéma, de l'heure des repas, des moments où l'on pouvait leur téléphoner dans leur chambre et de la disposition de leurs meubles. Petites différences, grands effets. Non seulement les personnes qui avaient davantage de contrôle sur leur vie quotidienne étaient, de manière générale, plus actives et avaient une attitude plus positive, mais une étude de suivi sur dix-huit mois montra que le taux de décès dans ces groupes était inférieur de 50 % à celui du groupe « assisté ».

Dans la même veine, le psychologue Karl Weick affirme que viser de « petites victoires » est souvent une stratégie plus réconfortante et, *in fine*, plus efficace que chercher de « grands triomphes ». Weick montre qu'essayer de résoudre un problème important d'un seul coup est parfois si difficile et si perturbant que les individus se sentent anxieux et impuissants à relever le défi. Les petites actions ont l'avantage de produire des changements visibles et souvent positifs. Comme on l'a vu

avec les modestes initiatives prises par le vice-amiral Stockdale et les pensionnaires des maisons de retraite, *sentir que l'on a un certain pouvoir peut atténuer le sentiment de désespoir et d'impuissance.*

Selon Weick, la plupart des gros problèmes ne peuvent être résolus que de manière progressive. Il n'y a pas de solution miracle, instantanée, universelle, pour en finir avec la faim dans le monde ou la dégradation de l'environnement, mais des progrès sont possibles si un grand nombre d'individus fait un petit pas dans la bonne direction. L'autre avantage est que les efforts déployés pour remporter une grande victoire risquent d'inciter un adversaire plus puissant à engager la bataille contre vous, mais il peut très bien ne pas remarquer une petite victoire ou ne pas la juger suffisamment importante pour mériter une réaction de sa part. Pourtant, petit à petit, une série de petites victoires peut finir par mettre en déroute ce même adversaire.

L'implication de cette tactique pour survivre là où les sales cons pullulent est que, si vous ne pouvez pas complètement leur échapper, commencez à chercher tous les moyens qui vous permettront de gagner un petit peu de contrôle. Essayez de trouver de petites astuces pour être moins exposé à leur venin. Créez des havres de sécurité et de soutien, car aider les autres est bon pour votre moral. Si vous ne pouvez pas remporter la guerre contre les enflures, cherchez les petites batailles que vous pouvez remporter car vous en tirerez le sentiment de conserver un certain pouvoir et cette pensée vous soutiendra. Et qui sait si l'accumulation des petites victoires ne donnera pas naissance, au sein de votre organisation, à un mouvement qui aboutira, lentement mais sûrement, à l'avènement de l'Objectif zéro-sale-con ?

Exposez-vous le moins possible

Cette tactique réduit les dommages produits par les sales cons de deux manières. Tout d'abord, en limitant la fréquence et

l'intensité des humiliations, vous êtes moins directement exposé. Ensuite, comme on l'a vu, *tout* ce qui vous donne la moindre parcelle de contrôle peut protéger votre estime de soi, votre moral et votre santé physique. Ma première suggestion est de trouver des lieux et des moments où vous pouvez vous cacher de vos tourmenteurs. Rencontrez-les aussi rarement que possible. Programmez des réunions courtes, par exemple dans des salles où il n'y a pas de sièges, comme le suggèrent des études récentes. Une expérience réalisée par Allen Bluedorn et ses collègues à l'université du Missouri compare les décisions prises par cinquante-six groupes dont les membres restaient *debout* pendant des réunions de courte durée (entre dix et vingt minutes) aux décisions de cinquante-cinq groupes dont les membres étaient *assis* pendant ces réunions. Le temps nécessaire à la prise de décision était de 34 % inférieur chez les groupes debout par rapport aux groupes assis et la qualité de leurs décisions était tout aussi bonne que celle des groupes assis.

En plus du gain de temps pour votre entreprise, le fait de programmer une réunion avec des sales cons connus dans une salle dépourvue de sièges peut, semble-t-il, réduire d'un tiers votre temps d'exposition personnelle. La suppression des chaises dans certaines salles de réunion peut également aider tous ceux, dans votre entreprise, qui ont à la fois des problèmes de gestion du temps et de gestion des sales cons. Sans compter les économies sur les chaises.

Vous pouvez aussi vous protéger des connards, ou d'un groupe de connards, en vous servant des technologies de l'information. Par exemple, en plus de la stratégie du Chaudron de Satan décrite au début de ce chapitre, Ruth se mit à l'abri de cet essaim de sales cons en participant à deux réunions par conférence téléphonique. Cela lui évitait de voir les mimiques de ses interlocuteurs et il lui était plus facile de se détacher émotionnellement.

Et puis, quand elle voulait faire taire un connard qui lui soulevait le cœur il lui suffisait de couper le haut-parleur, ce dont elle ne se priva pas en quelques occasions : autant de moyens de se protéger de la méchanceté de ses collègues et de se consacrer plutôt à aider les personnes qui le méritaient. Toutefois, sachez que lorsque des groupes travaillent essentiellement par courrier électronique ou par téléphone (plutôt que par un contact direct), les conflits sont plus fréquents et la confiance moindre. La raison en est, semble-t-il, que les acteurs ne peuvent saisir la situation dans son ensemble, comme on le fait en face à face. En effet, les emails et les coups de téléphone donnent peu d'information sur les véritables exigences auxquelles les individus sont confrontés et sur l'environnement physique dans lequel ils travaillent ; ils ne peuvent pas non plus transmettre les expressions du visage, les intonations de voix, la posture ou encore l'humeur du groupe. C'est pourquoi les membres du groupe se font facilement sur autrui des idées partielles et souvent franchement négatives.

Mes collègues de Stanford, Pamela Hinds et Diane Bailey, montrent que le risque de conflit – en particulier les « différends caractérisés par la colère et l'hostilité » – est plus élevé et la confiance moins forte lorsque des groupes effectuent un travail par l'intermédiaire des technologies de l'information sans se rencontrer. Si vous êtes dans une équipe qui travaille essentiellement *via* Internet et le téléphone et qui semble être composée de sales cons, *il est possible que la technologie accentue le problème au lieu de vous en protéger* ; il vous faudra donc consacrer du temps à rencontrer personnellement les gens pour comprendre les pressions auxquelles ils sont soumis et améliorer la confiance. Mais peut-être, comme Ruth, possédez-vous déjà une longue expérience de face-à-face où les protagonistes se sont comportés, en d'autres occasions, comme des sales cons. Dans ce cas, la messagerie électronique, les conférences téléphoniques et le

tout-puissant bouton qui coupe le haut-parleur peuvent vous éviter de vous trouver dans leur ligne de tir.

Créer des havres de sécurité, de soutien et d'équilibre

Trouvez et créez des refuges protégés des sales cons où vous pouvez retrouver des personnes sympathiques. Cela peut réduire les contacts avec les connards, vous permettre de faire une pause et de contrôler, dans une certaine mesure, à quel moment et sous quelle forme ces enflures peuvent vous agresser. Ces refuges peuvent être un immeuble tout entier ou une simple pièce. Par exemple, les personnels infirmiers que Daniel Denison et moi avons étudiés se sentaient agressés par les chirurgiens irrespectueux et arrogants, en particulier le tristement célèbre « Docteur Main-au-cul », que nous avons vu pourchasser et tripoter les infirmières. Celles-ci se réfugiaient dans leur salle de repos, où les médecins n'avaient pas droit de cité. C'était un endroit où elles pouvaient, sans risque, raconter des incidents, se plaindre, donner et recevoir un soutien émotionnel ; dès l'instant où elles pénétraient dans la pièce, on sentait les infirmières se détendre de manière palpable.

Rejoindre ou former un réseau social secret regroupant des victimes est une autre façon de créer un havre de sécurité. Dans une université, quelques secrétaires avaient constitué un groupe qui s'est réuni régulièrement pendant plusieurs mois afin de prier pour un départ anticipé du doyen, un individu froid et nul. Elles priaient pour que survienne un événement qui, sans être trop grave, suffirait quand même à hâter le départ de leur bête noire (en vain, hélas, puisqu'il est toujours en place aujourd'hui). Souvenez-vous aussi de la femme d'un dirigeant d'entreprise qui me décrivait dans une lettre comment son mari luttait pour survivre face à un PDG abusif : « Les collaborateurs de cet homme se réfugient dans le bureau de l'un ou de l'autre

pour se soutenir, mais ils savent tous que l'un d'entre eux peut craquer à tout instant et que le stress serait alors redistribué sur ceux qui restent. » Dans certaines entreprises où les harceleurs font la loi, les victimes redoutent tellement les représailles que c'est en secret que se forment réseaux et conversations, considérés comme interdits – mais le stress est si fort que ça vaut la peine de courir le risque.

Ces refuges peuvent être trouvés de manière fugace, par exemple au cours de brèves interactions avec des clients compatissants. Il y a quelques mois, je faisais la queue à la caisse d'un drugstore en Californie. Le caissier était un tout jeune homme que j'appellerai Chris. Alors qu'il servait le client qui me précédait, le téléphone du magasin se mit à sonner mais Chris, au lieu de décrocher, continua de s'occuper du client. Au bout d'une minute, la caissière d'à côté se tourna vers lui, lui jeta un regard venimeux et hurla : « Chris, tu es sourd ? Tu n'entends pas ce machin qui sonne ? Décroche ! » Chris devint tout rouge et son visage se contracta comme s'il allait pleurer. La cliente qui était devant moi le regarda bien en face et dit à haute et intelligible voix : « Chris, ne fais pas attention à elle ; je pense que tu travailles très bien. » Chris eut l'air terriblement soulagé et je le vis retrouver peu à peu son calme.

Des collègues solidaires et des clients attentionnés comme cette personne peuvent contribuer à vous blinder contre les sales cons et le stress qu'ils provoquent. Les conversations entre victimes peuvent être particulièrement constructives lorsqu'elles y échangent des stratégies qui les aident à faire face aux attaques des ogres. Mais parler de ses problèmes avec d'autres personnes n'est pas une panacée ; cela peut même être une arme à double tranchant. Selon les conclusions des premières études sur le sujet de Loreleigh Keashly et Steve Harvey, les personnes victimes de harcèlement moral qui cherchent un soutien émotionnel auprès de leurs amis, de la famille, des

collègues et des supérieurs n'en retirent que des effets positifs mineurs sur leur santé mentale. Selon ces deux psychologues, le soutien social a des effets peu marquants parce que les victimes se confient essentiellement à des personnes qui n'ont pas le pouvoir de faire cesser les agissements des harceleurs et des tyrans.

Plus grave encore, j'ai constaté que les conversations, les moments de défoulement et même les séances de thérapie conduites par des professionnels font parfois plus de mal que de bien. En effet, ces réunions peuvent dégénérer en « bureaux des pleurs » dans lesquels les victimes ne font que se plaindre amèrement de toutes les avanies qu'elles subissent et de leur impuissance à faire cesser ces comportements. J'ai vu cela se produire dans un hôpital où des consultants extérieurs animaient une série de stages sur l'épuisement professionnel. Maladroitement, les animateurs commençaient chaque séance par la présentation de statistiques sur les mauvais comportements des médecins à l'égard des personnels infirmiers et l'énumération des autres sources de stress auxquelles ces derniers étaient exposés – mauvaises décisions de gestion, patients et familles difficiles, etc. Cela déclenchait un torrent de plaintes et de reproches de la part des infirmiers et infirmières et les confortait dans leurs sentiments d'impuissance et de désespoir, en grande partie parce que les animateurs n'orientaient pas les conversations sur les moyens de recadrer mentalement ces problèmes ou de remporter de petites victoires, sans parler des stratégies à utiliser pour mettre en place l'Objectif zéro-sale-con.

Je me souviens de la réponse d'une infirmière à qui j'avais demandé ce qu'elle pensait de ces séances : « Je vais bien quand j'arrive mais j'en ressors toujours déprimée. Elles me font détester mon travail ; tout ce que nous faisons c'est critiquer, critiquer, critiquer ! » Rappelez-vous que les émotions sont

extrêmement contagieuses et si vous souhaitez créer des espaces, des réseaux et des rencontres régulières pour étudier comment faire face aux sales cons avec lesquels vous travaillez, concentrez-vous sur les possibilités de recadrage des événements qui réduisent le stress, ainsi que sur les moyens de remporter des petites victoires. Dans tous les cas, évitez de créer des conditions qui démoralisent au lieu de reconforter.

Battez-vous pour remporter des petites victoires constructives

La stratégie des petites victoires peut renforcer le sentiment de contrôle, améliorer un peu les choses autour de vous et, peut-être – peut-être seulement – entamer la culture viciée dans laquelle vous êtes englué et la rendre un peu meilleure.

Cette démarche implique la recherche permanente de petites victoires, une tactique utilisée par un grand nombre des 120 personnes interviewés dans *Gig*, en particulier ceux qui avaient affaire à des gens agressifs. Certains de ces employés cherchaient les occasions où ils pourraient apprendre à ces gens à calmer leur colère au lieu de l'entretenir. Lorsqu'il traitait avec des détenus, le gardien de prison Franklin Roberts expliquait : « Je ne leur crie jamais après. Eux se mettent en colère contre moi, me hurlent dessus. [...] Ils deviennent dingues. Mais moi je ne crie jamais. Je ne veux pas perdre la face devant eux. Plus ils crient, plus je baisse la voix. Il ne faut pas faire leur jeu. » Comme le soulignait Roberts, bien que les détenus soient dangereux et continuent de hurler, le gardien de prison qui reste calme gagne peu à peu leur respect, il réduit le risque d'être attaqué et, *in fine*, il est la cible de moins de cris et de menaces.

Même si nous n'avons pas tous les jours affaire à des repris de justice, la méthode de Roberts, qui oppose systématiquement

le calme et le respect à la colère et à l'agression, peut être utilisée avec les sales cons dans n'importe quel lieu de travail. Si, rencontre après rencontre, vous parvenez à montrer aux agresseurs que vous ne vous laisserez pas contaminer par leur attitude, peut-être seront-ils influencés par votre calme, votre amabilité au point de vous traiter avec respect – même si les autres ne bénéficient pas des mêmes faveurs.

La rééducation en douceur est une tactique similaire pour remporter de petites victoires durant les face-à-face avec des sales cons. Le principe est d'expliquer gentiment à votre tourmenteur les exigences auxquelles vous êtes soumis ou les autres raisons pour lesquelles vous ne méritez pas d'être traité comme ils le font. *Gig* montre comment Lupita Perez, conductrice d'autobus à Los Angeles, a utilisé cette tactique pour calmer des « civils » furieux. À cette dame qui lui criait : « Vous êtes payée à ne rien foutre ; vous ne vous occupez que de conduire votre bus », Perez expliqua calmement : « Non seulement je dois faire attention à vous et à tous les autres passagers, mais aussi au bus, à moi-même, aux piétons qui traversent la rue, aux automobilistes. [...] Madame, je serais ravie de vous laisser ma place, d'aller m'asseoir à la vôtre et de me détendre pendant un moment. » La passagère agressive s'excusa, et comme le dit Perez, « je crois que je lui ai ouvert les yeux ». Une petite victoire comme celle-là non seulement donne à la victime le sentiment qu'elle contrôle la situation et que cette dernière s'est un peu arrangée ; mais si la tactique est utilisée régulièrement et intelligemment pendant un certain temps, avec tous les sales cons successifs, la série de petites victoires peut aussi entamer la source des hostilités – en l'occurrence les passagers mal élevés.

La désescalade et la rééducation sont des méthodes qui comportent relativement peu de risque, parce que même si elles échouent, il est peu probable que le fait de « tendre l'autre

joue » excite l'agressivité des tourmenteurs. Il existe des stratégies plus risquées pour obtenir de petites victoires, notamment tenir tête au sale con, se venger, le remettre à sa place, révéler publiquement son comportement et l'humilier. Mais vous devez savoir que ces tactiques sont dangereuses : l'agression encourage l'agression et vous risquez de déclencher un cercle vicieux d'attaques personnelles. Par ailleurs, vous battre contre quelqu'un de plus puissant que vous peut mettre en danger votre santé mentale et la sécurité de votre emploi. En revanche, si vous observez attentivement votre tourmenteur, si vous choisissez bien votre moment et si vous êtes prêt à saisir l'occasion, vous pourrez être récompensé par quelques petites victoires constructives.

Dans un premier temps, restez en éveil et attendez le moment opportun pour faire payer à votre connard personnel toutes les avanies qu'il vous a fait subir et prendre une revanche jouissive. Mon histoire de vengeance préférée m'a été racontée par une productrice d'une station de radio de Boston, qui m'aidait à préparer une émission sur les « salauds au travail ». Elle me parla du patron qui l'avait le plus exaspérée. Le type gagnait cent fois plus qu'elle et ne cessait de la dévaloriser et de violer son espace personnel. En particulier, il piochait librement dans les tiroirs de son bureau et mangeait une partie de son déjeuner ou les sucreries qu'elle y conservait. Elle se sentait envahie et volée et, bien qu'elle lui ait demandé de cesser, il continuait. Un jour, elle prépara quelques bonbons avec un laxatif parfumé au chocolat, et les laissa sur son bureau. Comme d'habitude, son patron arriva et les avala jusqu'au dernier sans demander la permission. Lorsqu'elle lui dit ce qu'il venait de manger, « il n'était pas heureux » ! C'était une vengeance non seulement drôle mais aussi astucieuse, parce qu'elle avait choisi un moment où son patron ne pouvait lui opposer aucun argument rationnel pour se défendre. C'était sa juste

punition pour lui avoir volé sa nourriture, et il le savait parfaitement.

Il y a quelques années, mon amie Sue Schurman, qui est aujourd'hui présidente de l'École nationale de formation des syndicalistes à Silver Spring dans le Maryland, me décrit une autre tactique pour se venger. Sue avait travaillé pendant les années 1970 comme chauffeur d'autobus à Ann Arbor dans le Michigan, où elle finit par devenir responsable syndicale. Même dans une ville relativement petite comme Ann Arbor, il y avait souvent des incidents entre les chauffeurs d'autobus et des automobilistes agressifs et parfois hostiles. Sue me raconta que lorsqu'elle formait les nouveaux chauffeurs, l'une des premières choses qu'elle leur apprenait était qu'un bon chauffeur « n'avait jamais d'accident en tant que tel » mais que les accidents devaient être des « punitions » infligées par les chauffeurs à ces « cinglés d'automobilistes ». Elle leur expliquait très sérieusement ensuite que les chauffeurs pouvaient avoir trois accidents dans l'année sans encourir de sanction disciplinaire et elle leur recommandait pour finir « d'en garder un pour Noël, parce que c'est l'époque où tous les connards sont de sortie et où vous aurez envie de vous en payer un » !

Les chauffeurs d'autobus travaillent dans des conditions où les interactions hostiles avec les automobilistes sont fréquentes et ils n'ont que peu de contrôle sur leurs tourmenteurs. Bien qu'ils ne prennent que rarement leur revanche sur le défilé permanent d'enflures qu'ils doivent affronter, *savoir* qu'ils peuvent le faire – ce sentiment jouissif de contrôle – est essentiel pour préserver leur équilibre mental. Sue a remporté de nombreux prix pour la sécurité et a eu peu d'accidents dans sa carrière de chauffeur d'autobus mais, comme elle me l'écrivait récemment : « La pensée délicieuse que nous pouvions punir les sales cons était, psychologiquement, une soupape de sécurité importante. Elle suffisait pour nous aider à garder notre sang-froid. »

La dernière tactique pour contrer les sales cons est encore plus risquée que la vengeance, mais lorsqu'elle réussit elle est extrêmement efficace : les obliger à se dégonfler. Certains tourmenteurs jouent les durs, mais si vous les observez bien, vous vous apercevrez peut-être qu'ils aboient plus fort qu'ils ne mordent (comme certains « cadors » des cours de récréation que j'ai connus dans mon enfance). Une lectrice de la *Harvard Business Review* me décrit comment son agresseur avait fini par se déballonner devant elle :

« Il faut dire que les harceleurs prennent généralement pour cible ceux qui ne sont pas capables de se défendre. J'ai travaillé pour un organisme de services sociaux où sévissait un connard de première. C'était un ancien militaire et il était passé maître dans l'art de démolir tous ceux qui faisaient montre de faiblesse, de manque d'assurance ou d'indécision. Il s'était attaqué à moi à plusieurs reprises. Un jour, j'en ai eu tellement assez que lorsqu'il a commencé à s'en prendre à moi, je l'ai simplement regardé d'un œil glacial et lui ai dit que s'il osait jamais me parler à nouveau sur ce ton, je lui péterais les rotules parce que je n'étais pas payée pour me faire insulter ou traiter comme de la merde. Je n'ai jamais eu besoin de le redire. Il avait compris le message. »

Cette lectrice était très courageuse. Une stratégie moins risquée consiste à observer ce qui se passe lorsque d'autres ont le courage de tenir tête au sale con local. Si, comme dans le cas que l'on vient de voir, l'enflure se dégonfle, vos chances de remporter une petite victoire sont plus grandes – et si vous vous liguez contre le tourmenteur avec ses autres victimes, il est possible qu'il change ou, mieux encore, qu'il se tire pour de bon.

Le dernier mot : prendre sur soi, c'est bien, mais se libérer, n'est-ce pas mieux ?

Si vous avez la malchance d'être coincé avec un sale con ou, pire encore, avec des hordes de sales cons, les dégâts peuvent être limités de plusieurs manières. Vous pouvez protéger votre santé physique et mentale en considérant que vous n'êtes pas responsable des abus mais qu'ils ne disparaîtront pas comme par magie et en apprenant donc à être indifférent à ces connards et à leurs viles attaques. Vous pouvez aussi chercher à remporter des petites victoires et mener tous les petits combats que vous avez de bonnes chances de gagner. Les points que vous marquez en ces occasions, même s'ils sont peu de chose, vous donneront un sentiment de contrôle et pourront vous aider à améliorer un peu la situation ; et si vous continuez à appliquer cette tactique et que d'autres se joignent à votre combat, cela pourra peut-être avoir des effets positifs à long terme. J'ai écrit ce chapitre parce que beaucoup de gens sont réellement coincés avec une bande de sales cons et, pour des raisons financières ou personnelles, n'ont pas la possibilité de leur échapper immédiatement. Et, quoi qu'il en soit, les trous du cul sont des fléaux que nous sommes tous obligés de supporter occasionnellement.

Mais il y a un revers à toutes ces tactiques. Elles peuvent apporter une protection juste suffisante (ou, plus grave, donner l'illusion d'une protection suffisante) pour empêcher les gens de se tirer de situations durablement humiliantes – même lorsqu'il y a une porte de sortie. Je suis troublé, par exemple, par les déclarations de Jerrold dans *Gig* à propos des constantes humiliations qu'il subissait de la part de Brad, le producteur qu'il aimait tant. Je crains que l'étonnante résilience de Jerrold n'ait envoyé le mauvais message à Brad, à savoir qu'insulter et même agresser physiquement ses subordonnés était tolérable parce

qu'il était un personnage tellement riche, tellement puissant et qu'il accomplissait des choses tellement importantes. Jerrold disait en plaisantant qu'il travaillerait probablement pour Brad jusqu'à ce qu'il fasse une dépression nerveuse – une idée désolante parce qu'elle sonne tellement juste. La triste conséquence est que si vous êtes comme Jerrold, que vous vous résolvez peut-être trop facilement à ne rien attendre et que vous trouvez du réconfort dans la plus dérisoire victoire, cet état d'esprit peut vous empêcher de fuir un patron harceleur ou une entreprise abusive.

D'un autre côté, peut-être était-il égal à Jerrold d'être contaminé par le virus du sale con si cela devait l'aider à devenir aussi riche, puissant et célèbre que son patron. J'aimerais que le fait de se comporter systématiquement comme un sale con soit toujours considéré comme un vice inacceptable. Je déteste ces gens-là et j'ai eu honte chaque fois (ou presque) que je me suis conduit comme eux. Malheureusement, bien qu'ils fassent plus de mal que de bien, le chapitre suivant montre qu'il y a des avantages à se conduire comme un sale con.

Chapitre 6

Les sales cons ont aussi leurs vertus

Je ne voulais pas écrire ce chapitre. Mais mes amis les plus proches et les plus malins ne cessaient de me répéter que c'était un mal nécessaire. Ils ont réussi à me convaincre que le livre serait naïf et incomplet si je ne parlais pas des aspects positifs des sales cons. Et ils me citaient des kyrielles d'exemples de gens qui réussissent apparemment *parce qu'ils* sont des sales cons certifiés.

Exemple à charge numéro un : Steve Jobs, le PDG d'Apple, ancien patron de Pixar et le plus gros actionnaire de Disney (depuis le rachat de Pixar par Disney). On a parfois le sentiment que son nom complet est « Steve Jobs, ce sale con ». J'ai saisi « Steve Jobs » et « sale con »¹ sur Google et j'ai obtenu 89 400 réponses. J'ai demandé à quelques initiés de désigner les dirigeants (supposés) les plus arrogants dans les entreprises de divertissement et de haute technologie, afin de pouvoir faire une comparaison entre sales cons puisque les sociétés de Steve Jobs appartiennent à ces secteurs. Le nom de Michael Eisner, ancien PDG de Disney, revenait régulièrement ; pourtant, une recherche sur Google associant « Michael Eisner » et « sale con » ne produisit qu'une moisson relativement modeste, avec 11 000 réponses. Et dans la haute technologie, le tristement célèbre patron d'Oracle, Larry Ellison, ne généra que 750 réponses.

1. Asshole (NdT).

Les histoires les plus terrifiantes – et les plus drôles – viennent directement de gens qui ont travaillé pour Jobs. La revue *Wired* a rendu compte d'une réunion de 1 300 anciens employés d'Apple en 2003 en disant que Jobs, bien qu'absent, était quand même le principal sujet de conversation, et plus particulièrement ses diatribes et ses crises de rage. Comme le dit un participant, « tout le monde a son histoire de sale con à propos de Steve ». En tant que professeur à l'école d'ingénieurs de Stanford, voisine d'Apple, j'ai moi-même entendu ce genre d'histoires pendant des années. Prenez, par exemple, cette crise de rage que Job avait piquée dans sa société d'ordinateurs, NeXT, aujourd'hui disparue. J'en ai parlé avec un manager quelques jours à peine après l'incident. Il me raconta que Jobs s'était mis à hurler, à pleurer et à proférer des menaces parce que les nouvelles camionnettes de la société n'étaient pas exactement de la même nuance de blanc que la peinture des murs de l'usine. Pour apaiser Jobs, les responsables de production de NeXT furent obligés de perdre de précieuses heures (et de dépenser des milliers de dollars) pour faire repeindre les camionnettes *exactement* dans la même teinte.

Pourtant, ceux qui racontent ces histoires affirment que Jobs fait partie des hommes les plus créatifs, déterminés et persuasifs qu'ils aient jamais rencontrés. Ils reconnaissent qu'il insuffle une énergie et une créativité extraordinaires chez ses collaborateurs. Et même si ses caprices et ses critiques acerbes ont souvent conduit ses collaborateurs au bord de la crise de nerfs et en ont fait fuir beaucoup, tous estiment que ces qualités sont un élément crucial de sa réussite, en particulier son perfectionnisme et son désir obsessionnel de créer des beaux produits. Même ceux qui ont pour lui le plus profond mépris me posent la question : « Alors, est-ce que Steve Jobs ne prouve pas que certains sales cons méritent qu'on les supporte ? »

Pour moi, la réponse est non : je n'accepterais pas de travailler avec Jobs ou quelqu'un comme lui. Mais j'ai fini par être convaincu qu'il est trop simple de penser que les sales cons font *toujours* plus de mal que de bien. Ce chapitre est donc consacré à leurs vertus. Attention, cependant, car ces idées sont à double tranchant : elles fournissent aux connards destructeurs et mégalos des munitions qui peuvent leur servir à justifier, voire à glorifier, leur penchant à tourmenter les autres.

Les vertus de la méchanceté

Gagner du pouvoir personnel et se créer une réputation

De nombreuses études montrent que nous nous attendons à ce que les puissants passent leur colère sur les plus faibles, et il a également été démontré que la méchanceté peut aider des individus à accroître leur pouvoir sur les autres. Même si nous n'en sommes pas conscients, nous trouvons normal que les puissants affichent leur fierté et s'attribuent tout le mérite lorsque les choses vont bien et qu'ils blâment et déversent leur colère sur leurs subordonnés dans les moments difficiles. Les gens qui se trouvent tout en bas de la pyramide hiérarchique essaient de s'accrocher à leurs positions précaires en manifestant de l'admiration, de la flatterie, de la déférence à l'égard des individus plus haut placés et, lorsque les choses vont mal, en s'excusant auprès d'eux.

L'une des raisons pour lesquelles les mâles et les femelles dominants se comportent comme des despotes, c'est que nous les laissons faire et, ce faisant, nous les encourageons tacitement. Des études réalisées par Lara Tiedens, psychologue à Stanford, et ses collègues laissent penser que dans un monde où « on lèche les bottes et on botte les culs », l'utilisation stratégique de la colère et du blâme peut aider à grimper dans la hiérarchie en marchant sur les autres. Tiedens le démontre dans

une expérience : pendant les débats du Sénat américain sur l'éventuelle mise en accusation de Bill Clinton devant la Haute Cour de justice, elle projeta des images récentes du président. Dans l'un des films, Clinton manifestait sa colère au sujet du scandale Monica Lewinsky et, dans l'autre, il exprimait de la tristesse. Les sujets qui virent un Clinton en colère eurent davantage tendance à dire qu'il devait poursuivre son mandat sans encourir de sanction sévère, et qu'il fallait « laisser tomber cette histoire de mise en accusation ». En bref, Clinton devait être autorisé à conserver son pouvoir. Tiedens conclut de cette expérience et de plusieurs autres études sur des thèmes analogues que si les individus qui se mettent en colère apparaissent comme « antipathiques et froids », l'utilisation stratégique de la colère – éclats de voix, expressions hargneuses, regard fixé droit devant soi et gesticulations (pointer le doigt et taper du poing) – crée le sentiment que celui qui l'exprime est compétent.

Plus généralement, la recherche sur le leadership montre que des comportements subtilement agressifs, comme balancer un regard furieux ou des commentaires condescendants, ou plus explicites comme des insultes ou des remarques méprisantes, voire la menace physique, peuvent être des tactiques efficaces pour acquérir un pouvoir. Rod Kramer, professeur d'analyse du pouvoir à Stanford, a montré dans la *Harvard Business Review* comment les « intimidateurs », parmi lesquels on peut citer l'ancien président américain Lyndon B. Johnson, l'ancienne PDG de Hewlett-Packard Carly Fiorina, l'ancien patron des studios Miramax Harvey Weinstein, l'ancien PDG de Disney Michael Eisner et, bien entendu, le PDG d'Apple Steve Jobs, ont bâti et étendu leur pouvoir par l'utilisation stratégique des regards furieux, des réflexions humiliantes et du harcèlement. Kramer explique que Lyndon Johnson observait attentivement les autres et utilisait propos agressifs et crises de colère

soigneusement dosés pour se jouer des faiblesses de ses collègues politiciens. Kramer raconte aussi que Carly Fiorina était admirée et redoutée pour sa capacité « à obliger ses adversaires à baisser les yeux ».

L'article de Kramer, intitulé « The Great Intimidators » (« Les maîtres de l'intimidation »), dépeint Harvey Weinstein, une célébrité à Hollywood, comme « l'intimideur » suprême, « grossier, tonitruant, agressif », maître dans l'art d'utiliser la colère « étudiée » en montrant ses crocs à la moindre occasion. Un article de Ken Auletta, publié en 2002 dans le *New Yorker*, rappelait la période où Weinstein était tracassé par des rumeurs disant qu'il avait lancé une campagne de diffamation pour discréditer *A Beautiful Mind*, un film produit par Universal Pictures, qui était en concurrence avec celui que lui-même avait produit, *In the Bedroom*, dans la course aux Oscars. Weinstein était convaincu que ces rumeurs étaient répandues par la présidente d'Universal, Stacey Snider. Il profita d'une réception pour coincer Snider et la prit à parti. Auletta raconte : « Pour Snider, qui était une femme menue, Weinstein était une vision effrayante – le regard noir et lançant des éclairs, le visage bouffi pas rasé, le ventre proéminent. Il pointa son doigt sous le nez de Snider et hurla : "Vous allez me payer ça !" » Bien que Weinstein ait fini par présenter ses excuses à Snider, Kramer affirme que cette démonstration calculée de bruit et de fureur a bien servi Weinstein pour la suite de sa carrière à Hollywood, où il produisit des films qui remportèrent plus de 50 Oscars.

Kramer estime que ces « intimideurs » ne sont pas véritablement des harceleurs, parce qu'ils utilisent l'intimidation à des fins stratégiques plutôt que pour satisfaire leur ego. Je ne suis pas d'accord. Si une personne deux fois plus grande et plus lourde que vous vous pousse dans un coin, vous hurle dessus et fait des gestes menaçants sous votre nez, tous les « experts » de ma connaissance diront que vous avez été harcelé, et je dirai,

pour ma part, que vous avez eu affaire à un sale con. Quel que soit le nom que l'on donne à ces gens-là, la capacité à se conduire comme une enflure agressive – ou, du moins, à supporter les attaques d'autres enflures – semble être une qualité essentielle pour survivre à Hollywood.

Kramer concentre son travail sur le pouvoir de l'intimidation. Mais il existe aussi des éléments qui montrent que se comporter comme un sale con peut vous aider à devancer vos rivaux d'une autre manière : *en donnant l'impression que vous êtes plus malin que les autres*. Jeff Pfeffer et moi avons observé sur le terrain cette tactique de conquête du pouvoir, il y a plusieurs années, lorsque nous avons étudié une grande institution financière dans laquelle les gens semblaient avancer dans leur carrière grâce à leur talent pour manier les petites phrases assassines plus que par leur compétence professionnelle. Dans cette société, dénigrer les autres et leurs idées – ce que l'on appellerait la « confrontation destructive » chez Intel – faisait partie des moyens d'acquérir une réputation. Ces attaques se produisaient souvent devant les hauts dirigeants, les jeunes loups utilisant des critiques mordantes (qui frisaient parfois les attaques personnelles) pour faire rétrograder leurs cibles dans la pyramide et gagner eux-mêmes quelques places.

Ces jeux de hiérarchie cruels pourraient être expliqués par la recherche sur l'effet dont parlait Teresa Amabile, professeur de psychologie à Harvard, dans son article du *Journal of Experimental Social Psychology* intitulé « Brillant mais cruel ». Elle a effectué des expériences contrôlées avec des critiques de livres parues ; certaines étaient cinglantes et d'autres modérées. Amabile a découvert que les gens qui écrivaient des critiques négatives et méchantes étaient considérés comme moins sympathiques mais plus intelligents, plus compétents et plus connaisseurs que les personnes qui exprimaient les mêmes choses de façon plus courtoise et modérée.

Intimider et écraser ses rivaux

Comme le montre Rod Kramer, les menaces et l'intimidation peuvent servir à conquérir et conserver une position au sommet de la pyramide. À l'instar de ces mâles dominants qui, chez les babouins dont on a parlé au chapitre 3, lançaient des regards furieux, mordaient et bouscullaient leurs congénères pour affirmer leur rang, les humains utilisent l'intimidation pour acquérir et garder un statut. L'utilisation et les vertus de l'intimidation pour prendre du pouvoir sur les autres sont particulièrement claires lorsque les menaces physiques sont des pratiques courantes. Si vous avez regardé *Le Parrain* ou *Les Soprano*, vous avez vu des parrains de la Mafia et leurs organisations criminelles conserver leur domination par la menace et la violence. Mon père apprit à ses dépens que ce n'était pas de la pure fiction lorsque, avec son associé, il voulut s'implanter sur le marché des distributeurs automatiques à Chicago au début des années 1960. Ils essayèrent de placer leurs machines dans les bowlings, les restaurants et d'autres endroits qui vendaient des sucreries et des cigarettes. À cette époque, le marché des distributeurs automatiques était contrôlé par le crime organisé, car c'était une source de revenus en espèces dont l'origine était difficile à reconstituer. Mon père et son associé furent avertis que s'ils ne se retiraient pas immédiatement, ils auraient des raisons de le regretter. Mon père reprit son ancien métier dans la distribution de café. Mais son associé s'entêta et déclara que la Mafia ne lui faisait pas peur – jusqu'à ce que quelqu'un lui brise les deux jambes. Après quoi il décida qu'il était préférable d'abandonner les distributeurs automatiques.

L'intimidation fait aussi partie du jeu dans le sport, notamment au football, dans la boxe et au rugby, où la victoire passe par la domination physique de l'adversaire. Mais elle aide aussi à gagner dans des sports moins physiques, comme le base-ball. Le grand Ty Cobb, premier joueur à entrer au panthéon de son

sport, était peut-être plus célèbre encore pour sa violence sur le terrain que pour ses exploits. Cobb était réputé pour ne pas hésiter à blesser ses adversaires et pour ses bagarres avec ses coéquipiers, les joueurs des autres équipes et pratiquement tout le monde, sur le terrain et en dehors. Ernest Hemingway portait sur lui ce jugement, sévère mais justifié : « Ty Cobb, meilleur joueur de l'histoire du base-ball – et un absolu salopard. »

Bien entendu, la plupart des gens ne travaillent pas pour la Mafia et ne sont pas des sportifs professionnels. Mais beaucoup d'entre nous travaillent dans le monde de l'entreprise et doivent affronter des « intimidateurs ». Steve Jobs remporte, une fois de plus, la palme. Andy Hertzfeld, un membre essentiel de l'équipe qui conçut le premier Macintosh, se souvient d'un message laissé en 1981 par Jobs à Adam Osborne, le PDG de la firme concurrente, Osborne Computer. Hertzfeld le cite dans son livre, *Revolution in the Valley* :

« Bonjour, ici Steve Jobs. Je voudrais parler avec Adam Osborne. »

La secrétaire informa Steve que M. Osborne était absent et ne serait pas au bureau avant le lendemain matin. Elle demanda à Steve s'il voulait laisser un message.

« Oui », répondit Steve. Il marqua une pause. « Voici mon message. Dites à Adam qu'il est un sale con. »

Il y eut un long silence au bout du fil pendant que la secrétaire cherchait ce qu'elle pouvait répondre. Steve poursuivit : « Autre chose. J'ai entendu dire qu'Adam s'intéresse au Macintosh. Dites-lui que le Macintosh est tellement formidable qu'il en achètera probablement plusieurs pour ses enfants, même si c'est le Macintosh qui va foutre sa boîte en l'air. »

La prédiction de Jobs se réalisa. Osborne Computer fut mise en liquidation deux ans plus tard.

La peur comme facteur de performance

La peur peut être une motivation puissante, si elle pousse les gens à éviter l'affront de la sanction et de l'humiliation publique. Un nombre considérable d'études montre que la récompense est une source de motivation beaucoup plus efficace que les punitions et il a été démontré que les individus et les équipes apprennent et travaillent beaucoup plus efficacement lorsque leur lieu de travail n'est pas contaminé par la peur. Mais les recherches en psychologie, suite aux travaux du célèbre psychologue B.F. Skinner, révèlent que, bien que les punitions soient moins efficaces que les récompenses, les individus cherchent activement à les éviter. Et des sociologues réputés, dont Erving Goffman, ont également constaté que les gens peuvent aller très loin pour éviter une humiliation publique.

Nombre de leaders célèbres ont instillé la crainte de la punition, du mépris et de l'humiliation à leurs subordonnés et l'ont, semble-t-il, utilisée à bon escient. Rod Kramer a décrit comment le général George Patton, célèbre pour sa dureté, travaillait devant la glace sa tête de général renfrogné, « parce qu'il voulait qu'elle soit aussi terrifiante et menaçante que possible ». Les soldats de Patton redoutaient ses colères, mais ils se battirent bien pour lui parce qu'ils admiraient son courage et ne voulaient pas le décevoir. Kramer raconte aussi que le prix Nobel de médecine James Watson (qui a découvert la structure de l'ADN avec Francis Crick) « irradiait le mépris tous azimuts », se dispensait souvent « de la plus élémentaire courtoisie et des conversations polies » et pouvait se montrer brutal. Watson intimidait ses rivaux scientifiques, qu'il considérait comme des « collectionneurs de timbres » sans imagination, mais, sous sa tutelle, un grand nombre de ses étudiants sont devenus des scientifiques célèbres parce que – comme le disait l'un d'eux – il « parvenait toujours à produire en nous le bon mélange de peur et de paranoïa, de sorte qu'on travaillait comme des bêtes ».

Les dirigeants, les politiciens et les scientifiques qui sont des sales cons le sont rarement en permanence ; leurs disciples sont motivés à la fois par le « bâton » de la punition et de l'humiliation et par la « carotte » d'une relation chaleureuse et d'une reconnaissance durement gagnée. J'ai déjà parlé des explosions de fureur de l'entraîneur Bob Knight, mais il lui arrivait aussi souvent d'être chaleureux et d'encourager ses joueurs. « L'effet de contraste » psychologique, bien documenté, explique pourquoi des leaders comme Knight, qui ont des antécédents de tourmenteurs qui rabaissent et humilient leurs subordonnés – ponctués de moments où ils sont chaleureux et ne ménagent pas leurs éloges – peuvent inspirer beaucoup d'efforts et de loyauté.

Des recherches similaires sur les effets du contraste psychologique entre le « gentil flic et le méchant flic » montrent que les criminels sont plus susceptibles d'avouer leurs crimes et les débiteurs plus enclins à payer leurs factures lorsqu'ils sont confrontés simultanément à deux « agents d'influence », l'un gentil et l'autre méchant, ou à une personne qui alterne méchanceté et gentillesse. À cause du contraste, le méchant flic paraît plus menaçant (et, par conséquent, la punition et l'humiliation plus fortes), et le gentil flic semble plus humain et plus raisonnable (on a, du coup, envie de faire plaisir) que lorsque l'un ou l'autre agit seul. De la même manière, l'alternance de méchanceté et de gentillesse dans l'attitude de Knight amplifiait certainement ses effets sur la motivation de ses joueurs, les poussant à faire tout ce qu'ils pouvaient pour éviter d'être la cible de sa colère ou, au contraire, pour chercher à se mettre dans ses bonnes grâces. Kramer conclut que la même motivation conduit tous ceux qui travaillent avec Steve Jobs à rechercher la perfection : la confiance de Jobs dans ses collaborateurs (et en lui-même) est aussi énorme que sa déception lorsqu'ils échouent. Comme le disait un ancien employé de Pixar : « On

redoutait toujours de ne pas être à la hauteur. Il croyait tellement en nous que la seule idée de le décevoir était impensable. »

Rappeler à l'ordre les tricheurs, les glandeurs et autres paumés

Malheureusement, même si vous n'êtes pas un sale con certifié, même si vous méprisez les gens qui méritent le label et si vous les fuyez comme la peste, il y a des moments où il est nécessaire d'endosser provisoirement ce rôle pour obtenir quelque chose dont vous avez besoin ou qui est votre dû. Les gens bien élevés, qui ne se plaignent ou ne s'énervent jamais, sont certes agréables à fréquenter, mais leur égalité de caractère leur vaut souvent d'être victimes d'individus méchants, égoïstes ou avides. Il a été amplement démontré que celui qui crie le plus fort remporte souvent le morceau.

Par exemple, si vous ne dites rien quand votre organisme d'assurance maladie refuse de payer une facture, il n'y a pratiquement aucune chance pour qu'il revienne ensuite sur sa décision et vous envoie un chèque. Mais faire une réclamation semble efficace. Une étude récente de chercheurs de la RAND Corporation et de l'université Harvard a constaté que sur 405 réclamations portées par des patients auprès de compagnies d'assurance américaines ayant refusé le remboursement de soins d'urgence, 90 % finirent par aboutir pour un montant de 1 100 \$ en moyenne.

Il est certain que, tant pour votre santé mentale que pour celle de vos cibles, toutes les réclamations et tous les efforts visant à obtenir ce qui vous est dû ainsi qu'à rappeler les gens à l'ordre doivent d'abord être faits dans des termes polis. Mais il y a des circonstances dans lesquelles durcir le ton, voire piquer une crise de colère stratégique, semble être la seule méthode pour se faire comprendre. Dans les années 1990, j'ai fait une étude sur le recouvrement des factures par téléphone. J'ai écouté pendant des heures les appels des opérateurs, j'ai suivi

une semaine de formation et appelé moi-même pendant une vingtaine d'heures des personnes en retard dans le paiement de leurs factures de cartes de crédit.

Dans cette société de recouvrement, on nous apprenait qu'il ne fallait pas bousculer les débiteurs qui étaient agressifs, parce que ça voulait dire qu'ils se sentaient concernés. L'enjeu de l'appel était de les calmer et de focaliser leur attention sur le problème du paiement de leur facture. En revanche, on nous enseignait à « secouer » les débiteurs trop calmes ou qui semblaient se moquer de leurs factures impayées. Les bons opérateurs parlaient sèchement aux débiteurs qui n'avaient pas l'air suffisamment ennuyés par leur situation ; ils proféraient des menaces (légitimes) telles que : « Vous avez toujours l'intention d'acheter une maison ? Vous avez toujours l'intention d'acheter une voiture ? Dans ce cas, vous feriez mieux de payer immédiatement. » Les meilleurs étaient agressifs avec les débiteurs aimables, détendus ou apparemment indifférents, parce que cela contribuait à créer un sentiment d'inquiétude et d'urgence.

Il y a aussi des moments où les gens sont tellement à côté de la plaque, incompetents ou les deux à la fois, que la crise de colère stratégique est la seule manière de les secouer. Même ceux d'entre nous qui ne classent pas cette tactique parmi les compétences professionnelles essentielles finissent par l'utiliser quand tous les autres recours ont échoué, comme le prouvent les démêlés que ma famille et moi avons eus en 2005 avec Air France, alors que nous rentrions chez nous depuis l'Italie avec une escale à Paris. À notre arrivée au comptoir d'Air France à Florence, l'agent de la compagnie nous avait dit qu'elle ne pouvait pas nous délivrer de carte d'accès à bord pour le trajet Paris-San Francisco (un autre employé de la compagnie nous dit plus tard que sa collègue aurait pu le faire mais qu'elle était « probablement trop flemmarde »). Notre vol pour Paris était arrivé avec tellement de retard que nous disposions d'à peine trente

minutes pour traverser l'immense aéroport, franchir les multiples contrôles de sécurité et obtenir cinq cartes d'accès à bord.

Il nous restait juste quinze minutes lorsque nous arrivâmes au comptoir des correspondances. Il y avait peut-être huit employés qui bavardaient entre eux et pas de file d'attente. Après avoir tenté en vain d'attirer poliment leur attention pendant quelques instants, je me tournai vers ma femme et mes enfants et je leur dis : « Je vais être obligé de me fâcher ; je n'ai pas le choix et je m'arrêterai dès qu'ils commenceront à nous aider. » Et je me mis à hurler que nous étions très en retard, que nous en avions assez d'être traités par-dessus la jambe et qu'ils devaient s'occuper de nous *immédiatement*. Je criais très fort et de façon vraiment odieuse. Lorsqu'ils finirent par s'intéresser au problème, ils s'aperçurent que nous étions vraiment très en retard et commencèrent à se démenner. Voyant cela, je me tus, me détournai du comptoir et m'excusai auprès de mes enfants, en leur expliquant à nouveau qu'il s'agissait d'une colère « stratégique ». Mon épouse, calme, aimable, rationnelle, mena la suite de la négociation (il y avait aussi un petit côté méchant flic, gentil flic, dans tout cela). Les employés sortirent rapidement les cartes d'accès à bord, nous indiquèrent du doigt la porte d'embarquement et nous dirent : « Courez aussi vite que possible et vous l'aurez peut-être. » Ce fut juste, mais nous avons réussi à attraper notre avion.

En repensant à cette expérience, je ne vois pas ce que j'aurais pu faire d'autre pour obliger ces gens je-m'en-foutistes d'Air France à s'intéresser à notre sort – ils nous avaient superbement ignorés jusqu'à ce que je me mette à crier.

Le dernier mot : être un sale con, ça marche parfois, mais attention aux dangers

La triste vérité est que, oui, il est parfois utile de se comporter comme un sale con. Laisser s'exprimer le salaud qui est en vous

peut vous aider à acquérir du pouvoir, à battre des rivaux, à utiliser le levier de la peur pour motiver vos troupes, et rappeler à l'ordre les gens à côté de la plaque ou incompetents. Et aussi, oui, rendre la pareille à un autre sale con peut être jouissif et même bénéfique pour votre santé mentale.

Il y a aussi d'autres avantages. Cette attitude peut se justifier si vous voulez avoir la paix, soit parce que vous avez du travail, soit parce que vous en avez tout simplement assez d'être constamment dérangé ; les regards hargneux, les grognements et les bougonnements sont des armes merveilleusement efficaces pour chasser les importuns. Au fil des années, j'ai remarqué que les professeurs de Stanford grincheux avec les visiteurs n'ont apparemment aucune difficulté à travailler dans leur bureau sans être interrompus, alors que ceux qui accueillent aimablement chaque visiteur, qu'il ait ou non rendez-vous, semblent constamment envahis par une foule d'étudiants, d'employés et de collègues. La technique du « méchant flic, gentil flic » est aussi très efficace dans ce genre de situation. Il y a longtemps, j'avais pour coauteur une jeune femme qui avait l'habitude de croiser les bras et de regarder fixement les gens qui frappaient à la porte de mon bureau pendant que nous travaillions ensemble. Ils comprenaient très vite le message et, en général, ne s'attardaient pas ; en fait, ils osaient rarement revenir frapper à ma porte. Quoi qu'il en soit, son attitude hostile avait le double avantage de me faire passer pour un type adorable auprès de tous les visiteurs, tout en nous permettant d'avancer dans notre travail !

J'ai résumé les principaux enseignements de ce chapitre dans une courte liste. Si vous voulez être le meilleur sale con possible pour vous-même et pour votre entreprise, consultez-la. Mais je dois vous mettre à nouveau en garde, comme je l'ai fait au début de ce chapitre, car les idées qui y sont exposées sont foncièrement dangereuses. Les individus qui sont des connards destructeurs peuvent se servir de ces vertus apparentes pour

justifier leurs agissements et s'en glorifier. Une part écrasante des études (reportez-vous au chapitre 2) montre que les sales cons, en particulier la variété certifiée, font beaucoup plus de mal que de bien.

Voulez-vous être un sale con efficace ?

Les principales leçons

1. **Se montrer colérique, voire méchant, peut être une méthode efficace pour s'emparer du pouvoir et le garder.** Grimpez les échelons en jouant des coudes pour écarter vos collègues, en utilisant l'arme de la colère, de préférence à celle de la tristesse ou en affichant une sale tronche « à la George Patton ».
2. **La méchanceté et l'intimidation sont particulièrement efficaces pour s'imposer face à ses adversaires.** Prenez l'ascendant sur vos adversaires par la hargne, l'intimidation, l'arrogance, la menace et la déstabilisation.
3. **Si vous utilisez le sarcasme avec vos collaborateurs pour les réveiller, alternez (de temps en temps au moins) avec des encouragements et des compliments.** Alternez la carotte et le bâton ; le contraste entre les deux fait paraître le bâton d'autant plus dur et la carotte d'autant plus douce.
4. **Créez un « tandem toxique ».** Si vous êtes le méchant, faites équipe avec quelqu'un qui peut calmer les gens, réparer vos dégâts et obtenir des faveurs et des efforts supplémentaires auprès des gens, parce qu'ils sont tellement reconnaissants envers le « gentil flic ». Si vous êtes « trop gentil », essayez de vous acoquiner avec un connard, peut-être un consultant, un responsable d'une société de travail temporaire ou encore un avocat.
5. **Être un sale con à temps plein n'est pas efficace.** Les sales cons efficaces savent s'arrêter au bon moment et redevenir fréquentables lorsqu'ils ont suffisamment démoli ou humilié leur victime.

Bien sûr, il y a des sales cons brillants dans le monde, mais il n'est pas nécessaire de se comporter comme un trou du cul pour faire carrière ou diriger une entreprise qui marche. Il ne manque pas de gens chaleureux et humains pour le prouver. Je pense notamment à des dirigeants comme John Chambers de Cisco, Richard Branson de Virgin, A.G. Lafley de Procter & Gamble et Anne Mulcahy de Xerox. Je pense aussi à Oprah Winfrey et à l'une des plus grandes superstars de tous les temps, Elvis Presley, connue pour ses bonnes manières et sa gentillesse. Il est aussi bon de rappeler que beaucoup de sales cons, parmi les grands patrons, sont tombés de leur piédestal ces dernières années, en partie au moins à cause de leur comportement. Par exemple, Michael Eisner chez Disney, Linda Wachner chez Warnaco et Al Dunlap chez Sunbeam.

D'une manière plus générale, les entreprises dont la culture privilégie le respect au détriment de la peur attirent les meilleurs éléments, réduisent les coûts de rotation du personnel, partagent plus librement les idées, sont moins perturbées par la compétition interne et dominent la concurrence extérieure. Il est avéré que les entreprises peuvent acquérir un avantage concurrentiel en respectant leurs salariés, en les formant pour qu'ils deviennent des responsables performants et humains, en leur donnant le temps et les moyens de garder une vie personnelle et de s'occuper de leurs familles, en n'utilisant le licenciement qu'en dernière extrémité et en laissant à tous la liberté d'exprimer ses préoccupations, d'essayer de nouvelles idées et de parler sans crainte des échecs. Figurer sur la liste des « 100 meilleurs employeurs américains » dressée par le magazine *Fortune* est toujours associé à une performance financière exceptionnelle et de nombreuses études, conduites par des chercheurs réputés parmi lesquels Mark Huselid de l'université Rutgers, Charles O'Reilly et Jeff Pfeffer de Stanford, démontrent que traiter les employés avec dignité et respect – et non

pas comme des pions dans la course aux résultats – apporte toujours des bénéfices financiers.

Ce qui conduit à se poser une question difficile : pourquoi tant de gens se comportent-ils comme des sales cons en croyant que c'est globalement efficace, alors qu'il a été prouvé tant de fois que c'est une conduite parfaitement stupide ? À mon avis, c'est parce que beaucoup de sales cons sont aveuglés par plusieurs biais liés à la compréhension des organisations. Si vous vous demandez si quelqu'un que vous connaissez ou vous-même êtes victimes de ces illusions d'efficacité, reportez-vous à ma liste (ci-après) intitulée « Pourquoi les sales cons se font des illusions », qui repose essentiellement sur trois causes d'aveuglement.

La première est que si la plupart des sales cons réussissent en dépit de et non grâce à leurs agissements détestables, ils en concluent, à tort, que leur méchanceté est un ingrédient essentiel de leur réussite. L'une des raisons pour lesquelles ils parviennent à cette conclusion est que, comme le montrent de nombreuses études psychologiques, la plupart des individus cherchent et gardent en mémoire des faits qui confirment leurs partis pris et, simultanément, évitent et oublient les faits qui contredisent leurs convictions profondes. Le hockey sur glace professionnel fournit un exemple intéressant. La plupart des acteurs de ce sport sont convaincus que plus une équipe est bagarreuse, plus elle gagnera de matchs parce que ses adversaires seront physiquement et psychologiquement intimidés. Pourtant, une étude portant sur plus de quatre mille matchs de la Ligue nationale de hockey entre 1987 et 1992 montre que plus des équipes étaient impliquées dans des bagarres (mesurées en pénalités pour les joueurs concernés), plus elles perdaient. Les bagarres peuvent quand même aider les équipes d'une autre manière, comme Don Cherry (le plus célèbre commentateur de matchs de hockey au Canada) le disait au *New*

York Times, « les joueurs aiment ça, les fans aiment ça et les entraîneurs aiment ça ». Les études les plus crédibles laissent penser, toutefois, que moins de bagarres est synonyme de davantage de victoires, même si la plupart des acteurs de ce sport sont convaincus du contraire.

La deuxième cause d'erreur vient de ce que les individus confondent les tactiques qui leur ont permis de gagner du pouvoir et les tactiques qui sont les plus efficaces pour diriger une équipe ou une entreprise. Comme nous l'avons vu, les preuves ne manquent pas pour démontrer que – notamment dans les endroits qui ont une culture d'intimidation et de concurrence à outrance – harceler et humilier les autres peut aider à conquérir le pouvoir. Le hic, c'est que l'efficacité d'une équipe et d'une organisation au sens large dépend de la confiance et de la coopération des acteurs internes ainsi que des partenaires extérieurs. Lorsque les responsables dévalorisent leurs subordonnés et traitent leurs partenaires d'autres sociétés, les fournisseurs ou les clients comme des ennemis plutôt que comme des amis qu'ils apprécient, leur entreprise en pâtit. Les faux jetons sournois arrivent parfois, en jouant des coudes, à atteindre des postes qui leur donnent du pouvoir et ils utilisent l'humiliation pour les conserver. Mais s'ils ne changent pas leurs comportements destructeurs et leur habitude de régner par la peur, il leur sera difficile d'obtenir la confiance et la coopération indispensables pour pérenniser la performance des meilleures équipes et de l'entreprise.

La troisième cause d'aveuglement résulte des mesures de défense que les victimes expérimentées utilisent pour se protéger des tempéraments cruels et vindicatifs, mesures dont l'effet secondaire est d'empêcher les sales cons de voir les dommages qu'ils infligent. Pour commencer, les victimes apprennent à éviter la colère de leurs tourmenteurs en ne communiquant que les bonnes nouvelles et en passant sous silence les mauvaises.

Cela entretient le sale con dans son illusion d'efficacité. Les victimes apprennent aussi à tromper l'adversaire quand le tourmenteur surveille leur travail. Elles changent complètement de comportement lorsque le patron ou un autre puissant les regarde travailler mais, dès que le connard tourne le dos, elles reprennent les « mauvaises » habitudes. Ainsi, le tourmenteur vit en s'imaginant qu'il pousse ses subordonnés à être efficaces alors qu'en fait ils ne le sont que pendant les brefs moments où il les regarde travailler. Les gens qui ont l'habitude de gérer un « connard de patron » savent aussi que leur survie dépend de leur capacité à se protéger de la réprobation, de l'humiliation et de la récrimination, plus que des efforts qu'ils font pour leur entreprise.

Les acteurs extérieurs apprennent aussi à survivre, et même à prospérer, lorsque les sales cons sont au pouvoir. La « prime du sale con » est un bon exemple : j'ai parlé à plusieurs consultants en gestion, ainsi qu'à des techniciens d'entretien dans l'informatique et à des plombiers, qui surfacturent les clients désagréables – et qui, souvent, ne s'en rendent même pas compte. Cette « prime » répond à un double objectif : d'abord, décourager les clients déplaisants et, ensuite, vous justifier à vos propres yeux. En effet, si le client paye deux fois le tarif normal, vous pouvez vous dire : « C'est un sale con mais c'est ma façon de le punir et c'est bon pour mon entreprise. » Et une fois encore, les connards payent le prix – soit en faisant fuir les meilleurs, soit en payant plus cher pour leurs services – même s'ils ne se rendent pas compte du tort qu'ils se font à eux-mêmes.

Souvent, les sales cons ne comprennent pas que chaque fois qu'ils dévalorisent quelqu'un – par un regard hautain, un sarcasme, une remarque désobligeante, en faisant semblant de ne pas le voir, ou en se vantant de leur propre importance – la liste de leurs ennemis s'allonge. La peur fait taire la plupart de leurs

ennemis, pendant un temps du moins. Mais à mesure que leur nombre et leur pouvoir grandissent, les ennemis attendent patiemment que se présente l'occasion – des problèmes dans son entreprise ou un petit scandale, par exemple – d'affaiblir la position du tourmenteur. Et ils ne la laissent pas passer. Il est impossible d'avoir du pouvoir sans agacer ou se fâcher avec qui que ce soit, mais les gens froids, désagréables et durs se font souvent plus d'ennemis qu'ils ne le pensent.

Pourquoi les sales cons se font des illusions

Souffrez-vous d'une illusion d'efficacité ?

1. Votre entreprise et vous-même êtes performants *en dépit* et non *à cause* de votre comportement. Vous commettez l'erreur d'attribuer le succès aux vertus de vos agissements, alors qu'en réalité ils compromettent la performance.
2. Vous confondez le succès de vos manœuvres pour vous emparer du pouvoir et la réussite de l'entreprise. Les attributs qui permettent d'atteindre un poste qui donne du pouvoir sont différents – souvent à l'opposé – des attributs requis pour être performant dans son travail.
3. Il y a des mauvaises nouvelles, mais personne ne veut être puni pour les nouvelles qu'il apporte ; par conséquent les gens ont peur de vous donner de mauvaises nouvelles, par crainte d'en être tenus pour responsables et d'être humiliés. Vous pensez donc que tout va bien, alors que les problèmes s'accumulent.
4. Les gens font du cinéma en votre présence. La peur les pousse à faire semblant lorsque vous les regardez. Dès que vous partez, ils reprennent un comportement moins efficace ou carrément destructeur – que vous ne voyez pas.
5. Les gens travaillent plus pour ne pas encourir vos foudres que dans l'intérêt de l'entreprise. Les salariés capables de survivre à votre style de management consacrent toute leur

énergie à éviter votre colère plutôt qu'à résoudre des problèmes.

6. Vous payez la « prime du sale con » mais vous ne le savez pas. Vous êtes tellement imbuvable que les gens acceptent de travailler pour vous et pour votre entreprise à la seule condition d'en tirer un bénéfice.
7. Vos ennemis ne disent rien (pour l'instant) mais la liste continue de s'allonger. Vos agissements vous aliènent tous les jours davantage de gens et vous ne vous en apercevez même pas. Vos ennemis n'ont pas le pouvoir de vous abattre aujourd'hui, mais ils guettent le moment où ils pourront le faire.

Pour conclure, je tiens à ce que mon opinion personnelle soit très claire. Même si interdire, expulser et rééduquer des individus méchants et dévalorisants n'avait aucun effet positif sur la performance, je voudrais quand même que les entreprises appliquent l'Objectif zéro-sale-con. Ce livre ne se veut pas simplement un résumé objectif des théories et des recherches sur la façon dont les sales cons compromettent l'efficacité organisationnelle. Je l'ai écrit parce que la vie, la mienne et celle des gens qui me sont chers, est trop courte et trop précieuse pour la passer en compagnie de connards.

Et, bien que je n'y parvienne pas toujours, je me sens tenu de ne pas faire supporter aux autres l'enflure en puissance qui est en moi. Je me demande pourquoi tant de sales cons passent totalement à côté du fait que la seule chose qui nous appartienne sur cette terre, ce sont les jours de notre vie et, pour beaucoup d'entre nous, une part considérable de ces jours est consacrée à notre travail et à rencontrer les autres. Steve Jobs est célèbre pour avoir dit que « le bonheur est le chemin », mais pour ma part, quelle que soit l'admiration que j'éprouve pour ce qu'il a accompli, je pense justement qu'il a loupé le coche. La mort est toujours au bout de notre voyage, et malgré les

soi-disant vertus « rationnelles » que peuvent avoir les sales cons, je préfère ne pas passer ma vie à travailler avec ces sinistres trous du cul et je continuerai à me demander pourquoi tant d'entre nous tolèrent, justifient et glorifient la méchanceté et l'arrogance de si nombreux individus.

Chapitre 7

L'Objectif zéro-sale-con : un art de vivre

La première fois que j'ai entendu parler d'un livre au sujet des sales cons, c'était il y a plus de trente ans, dans un restaurant italien à San Francisco, appelé Little Joe, où les clients s'asseyaient derrière un long comptoir qui donnait directement sur la cuisine. La plupart des gens venaient pour regarder cuisiner le chef, personnage haut en couleur, qui poussait la chansonnette, plaisantait avec les clients et le personnel et nous faisait le spectacle en faisant jaillir des flammes spectaculaires de ses poêles avec une giclée d'huile d'olive. Les employés portaient des t-shirts sur lesquels était inscrit : « Qu'il pleuve ou qu'il fasse beau, il faut toujours attendre », et attendre qu'une place se libère était un plaisir à cause de l'atmosphère festive du lieu. Un jour, j'attendais derrière un client particulièrement grossier, assis au comptoir. Il faisait des remarques salaces, essayait de peloter la serveuse, se plaignait que son escalope de veau panée était immangeable et injurait les clients qui lui demandaient de la fermer.

Cette enflure continua dans la même veine jusqu'à ce qu'un autre client s'approche de lui et l'interpelle (à haute et intelligible voix) : « Vous êtes absolument formidable ; je cherchais exactement quelqu'un comme vous. J'adore la façon dont vous vous conduisez. Vous voulez bien me donner votre nom ? »

Déconcerté pendant un moment, puis apparemment flatté, le grossier personnage remercia du compliment et donna son nom.

Imperturbable, l'autre client prit soigneusement note et poursuivit : « Merci, vous êtes très aimable. Voyez-vous, je suis en train d'écrire un livre sur les sales cons.... et vous êtes absolument parfait pour le chapitre 13. » Tout le restaurant éclata de rire, l'enflure humiliée ferma sa gueule et ne s'attarda pas. Tout cela sous les yeux de la serveuse aux anges.

Cette histoire est plus qu'un souvenir sympa et rigolo. Cet incident chez Little Joe reflète sept leçons essentielles au sujet de l'Objectif zéro-sale-con, que l'on retrouve à tout instant dans ce livre.

1. Il suffit de quelques enflures arrogantes pour gâcher la bonne ambiance créée par une foule de personnes civilisées

Ce jour-là, chez Little Joe, l'agressivité et l'incivilité d'un seul individu gâchaient la fête pour tous les autres clients du restaurant. Souvenez-vous que si vous voulez atteindre l'Objectif-zéro-sale-con sur votre lieu de travail, c'est en éliminant tous ceux qui écrasent les autres que vous arriverez au meilleur résultat. Souvenez-vous aussi que *les interactions négatives ont cinq fois plus d'influence sur le moral que les interactions positives* ; il faut beaucoup de gens biens pour réparer les dégâts causés par quelques sales cons. Si vous voulez une entreprise civilisée, inspirez-vous du PDG qui avait affiché vingt-cinq « avis de recherche » avant de purger sa société des sales cons concernés. Votre première mesure doit donc être de repérer, de rééduquer et, si elles sont irrécupérables, de vous débarrasser de toutes les enflures de votre entreprise. Il vous sera ensuite plus facile de promouvoir la convivialité et la solidarité.

2. Parler de l'Objectif est bien, mais l'important c'est de le mettre en pratique

Annoncer un Objectif-zéro-sale-con, parler de convivialité et de camaraderie, ou placarder des affiches « interdit aux enflures » est une bonne chose. Mais tous ces mots ne servent à rien – quand ils n'aggravent pas les choses – s'ils n'amènent pas véritablement les gens à changer de comportement. Il n'y avait pas de règlement affiché chez Little Joe, mais tout le monde – enfin, presque – dans le restaurant savait que la plupart des clients venaient pour la bonne humeur et la gaîté contagieuse du lieu autant que pour faire un bon repas. En humiliant le client grossier, notre auteur en herbe faisait respecter une règle tacite : vous n'aviez rien à faire chez Little Joe si vous y veniez pour propager le virus du sale con, parce que cela gâchait l'ambiance pour tous les autres clients.

Il n'est pas nécessaire d'annoncer ou d'afficher l'Objectif si les gens le comprennent et se comportent en conséquence. Mais si vous ne pouvez pas le faire appliquer, mieux vaut ne rien dire. Sinon, votre entreprise risque de paraître hypocrite et de passer pour une boîte pourrie. Souvenez-vous du sort de Holland & Knight, le cabinet d'avocats qui s'était vanté « d'avoir fait une priorité de se débarrasser des avocats égoïstes, arrogants et irrespectueux » et de pratiquer la « tolérance zéro » pour les sales cons. La presse ne fut pas tendre lorsque des initiés se déclarèrent « écoeurés » par l'hypocrisie du cabinet parce qu'un avocat, convaincu à plusieurs reprises de harcèlement sexuel, avait été nommé à un poste de très haut niveau.

3. L'Objectif vit – ou meurt – dans les situations réelles

Mettre en place tous les bons principes et les bonnes pratiques de management pour promouvoir l'Objectif zéro-sale-con ne sert à rien si vous ne traitez pas comme il faut la personne là devant vous, maintenant.

Il a fallu moins de trente secondes à ce client qui prétendait écrire un livre sur les sales cons pour crucifier l'enflure. Pendant ce bref moment, il a renforcé la règle tacite selon laquelle Little Joe était un endroit où le personnel et les clients venaient pour s'amuser, rire, plaisanter, pas pour critiquer et humilier. La même leçon a été tirée de la plus vaste « opération de management des sales cons » jamais réalisée dans l'histoire de l'Amérique, qui impliquait plus de sept mille personnes dans onze sites du ministère des Anciens Combattants. Certes, les agents de ce ministère utilisaient des termes plus polis – des mots comme *stress*, *agression* et *harcèlement*. Mais j'appelle cela une opération de management des sales cons parce que les équipes du ministère ont appris aux gens à identifier et à changer des comportements apparemment anodins mais dévalorisants, comme lancer des regards furieux ou traiter les autres comme s'ils étaient invisibles.

En d'autres termes, ces équipes ont appris aux sales cons à reconnaître comment et dans quelles circonstances ils faisaient des dégâts – et leur ont appris comment changer ce comportement destructeur.

4. Faut-il garder quelques sales cons ?

L'incident chez Little Joe montre que des gens infects peuvent être une excellente chose, s'ils sont gérés intelligemment. Ce sale con de première était parfait pour le chapitre 13 parce que ses agissements montraient à chaque client et employé de ce restaurant très fréquenté ce qu'il *ne faut pas faire* dans ce genre d'endroit. Mais je dois vous mettre en garde : il est dangereux d'autoriser quelques enflures à s'installer dans votre entreprise. En effet, les sales cons se reproduisent comme des lapins ! Leur venin infecte rapidement tout ce qu'ils touchent ; plus grave encore, si vous les laissez prendre des décisions d'embauche, ils vont commencer à se cloner. Une fois que les gens pensent

pouvoir s'en tirer lorsqu'ils traitent les autres de haut ou, pire encore, lorsqu'ils croient que cela leur vaudra des félicitations ou des récompenses, le règne de la terreur risque de s'installer dans votre lieu de travail et vous aurez les pires difficultés à l'enrayer.

5. Faire appliquer l'Objectif zéro-sale-con n'est pas réservé aux dirigeants

L'auteur en herbe chez Little Joe n'était pas un dirigeant. Il n'était même l'employé de personne. C'était juste un client qui faisait la queue.

La leçon à tirer de cette anecdote est que l'Objectif zéro-sale-con est d'autant plus efficace que toutes les personnes qui sont concernées dans l'entreprise interviennent pour le faire appliquer, chaque fois que c'est nécessaire. C'est une simple question de calcul : disons que vous travaillez dans un magasin qui a un directeur, vingt-deux employés et plusieurs centaines de clients ; le directeur ne peut pas être partout à la fois à tout moment, pour imposer l'Objectif zéro-sale-con ou, d'ailleurs, toute autre règle de conduite. Mais si chaque employé et chaque client, ainsi que le directeur comprennent, acceptent et veulent bien soutenir l'Objectif, il est alors beaucoup plus difficile pour un client de se conduire comme un ignoble sale con sans en payer les conséquences.

Bien traiter les autres, cela veut dire leur montrer du respect, de la cordialité, de la gentillesse et leur prêter toujours les meilleures intentions. Mais les règles du jeu changent lorsque des individus se conduisent délibérément comme des connards. Et il est beaucoup plus facile d'appliquer l'Objectif lorsque chacun se sent le devoir de faire savoir aux tourmenteurs que leur comportement gâche la vie de tout le monde et – comme le client astucieux l'a fait en faisant honte à la grosse enflure chez Little Joe – lorsque chacun prend la responsabilité d'appuyer

sur le bouton « supprimer » pour débarrasser le système des sales cons qu'il contient.

6. La honte et la fierté sont des motivations puissantes

Le client abusif de Little Joe a été stoppé net parce qu'il a eu honte. Je me souviens encore de sa réaction : son visage est devenu écarlate, il n'a plus dit un mot, a fini son repas à toute allure sans lever les yeux de son assiette et il est sorti de la salle sans oser regarder qui que ce soit dans la file de clients qui attendaient. Ainsi que l'ont montré des sociologues renommés, comme Erving Goffman, l'être humain est capable de se donner beaucoup de mal pour sauver la face, se sentir respecté et éviter l'embarras et la honte.

Cette constatation toute simple éclaire et met en cohérence une grande part des recommandations de ce livre. Dans les organisations qui appliquent l'Objectif zéro-sale-con, les personnes qui s'y conforment et ne laissent pas les autres le piétiner sont récompensées par le respect et l'estime de soi et des autres. Quant à ceux qui violent la règle, ils sont mis dans l'embarras, souvent publiquement, avec le sentiment de honte que cela implique. C'est vrai, il est rare que la démolition soit aussi rapide et complète que ce jour-là chez Little Joe. La plupart du temps, le bouton « supprimer » est manipulé avec un plus subtil dosage de respect et d'humiliation. Mais cela arrive quand même.

7. Nous sommes tous des sales cons

J'imagine qu'en lisant l'anecdote de Little Joe, vous vous êtes identifié aux clients et aux employés indignés par l'attitude de ce trou du cul. Et peut-être – comme moi – avez-vous secrètement rêvé d'avoir une fois, juste une fois, le courage et la répartie nécessaires pour rabattre le caquet d'un sale con, comme l'a fait ce client spirituel.

Mais regardons les choses par l'autre bout de la lorgnette. Pensez au nombre de fois où vous avez été le client au comptoir, où le sale con de l'histoire, c'était vous. J'aimerais pouvoir dire que cela n'a jamais été mon cas, mais ce serait un mensonge éhonté, comme je l'ai avoué à plusieurs reprises dans ce livre. Si vous voulez créer un environnement sans sales cons, vous devez commencer par balayer devant votre porte. Quand vous êtes-vous conduit comme une enflure ? Quand avez-vous attrapé et propagé cette maladie contagieuse ? Que pouvez-vous faire, ou qu'avez-vous fait, pour empêcher le sale con qui est en vous de s'attaquer aux autres ?

Le meilleur moyen, et le plus simple, est de suivre le conseil de Léonard de Vinci et de vous tenir aussi loin que possible des gens et des endroits contaminés par le virus. Ce qui suppose de résister à la tentation de travailler avec un essaim de sales cons, quels que soient les autres avantages et les attraits du poste. Et si vous commettez cette erreur, essayez de fuir le plus rapidement possible. Et souvenez-vous de ce que m'a appris Dave Sanford, mon étudiant : le premier pas, c'est de reconnaître que l'on est un sale con.

Le dernier mot

Le fond de ce petit livre est tout simple : il nous est donné à tous de passer un certain temps sur cette terre. Ne serait-il pas merveilleux de pouvoir vivre notre vie sans rencontrer des enfoirés qui nous démolissent par leurs remarques et leurs comportements désobligeants ?

Ce livre a pour but d'aider à repérer ces individus et de leur apprendre à se comporter autrement quand ils ont dépouillé les autres de leur estime de soi et de leur dignité. Si vous en avez vraiment assez de vivre à Connardville – et si vous ne voulez pas avoir chaque jour le sentiment d'emprunter l'Avenue des Enflures pour vous rendre au travail –, c'est à vous qu'il

appartient de créer et de façonner un environnement civilisé.
Vous le saviez déjà ? Alors, ne serait-il pas temps de passer à l'acte ?

Cher lecteur,

Comme vous l'avez vu dans ce livre, j'ai beaucoup appris de gens qui m'ont raconté des histoires et fait des suggestions à propos d'*Objectif zéro-sale-con*. J'aimerais beaucoup que cela continue. Donc, si vous avez envie de partager par email vos expériences avec des sales cons, ce que vous avez appris sur la façon de les désamorcer, vos recettes pour les supporter, ou toute autre chose, merci de vous rendre sur mon blog à www.bobsutton.net¹ et de cliquer sur l'onglet « Email Me » en haut à gauche de la page d'accueil. Sur mon blog, vous pourrez aussi lire d'autres histoires et des commentaires à propos des sales cons dans le travail et du management de cette engeance, des études et des articles récents sur les conditions de travail dans l'entreprise ainsi que des opinions et des nouvelles. En m'envoyant votre histoire, vous me donnez l'autorisation de l'utiliser dans mes propos et mes publications. Mais je m'engage à ne pas citer votre nom sans autorisation expresse de votre part.

Merci et j'attends de vos nouvelles.

Robert Sutton
Stanford University

1. Les lecteurs non anglophones peuvent consulter le blog administré par les éditions Vuibert (<http://objectif-zero-sale-con.blogspot.com>) et y envoyer leurs histoires de sales cons à la française...

Remerciements

J' ai pris du plaisir à écrire *Objectif zéro-sale-con*, chose que je n'aurais jamais pensé dire un jour à propos d'un livre. C'est mon quatrième ouvrage sur le thème du management. Je les aime tous, mais j'avoue que l'écriture des trois précédents s'est faite dans une constante souffrance, qui était largement absente cette fois-ci. Je me suis beaucoup amusé – en dépit des moments habituels de frustration et de confusion – parce que dès que le titre a été connu, les gens ont commencé à me raconter des histoires formidables, à m'indiquer des sources et à me rendre d'innombrables services qui ont fait de l'écriture de ce livre l'expérience la plus merveilleuse et la plus stimulante de ma vie d'auteur. J'ai souvent eu le sentiment que je n'avais qu'à écouter ce que l'on me racontait, à me remettre en mémoire quelques études et théories, à observer ce qui se passait autour de moi, à réfléchir à ce que j'avais déjà vu, à mettre tout cela par écrit et puis à dire merci à tout le monde.

Je commencerai donc par remercier les deux rédacteurs en chef qui m'ont encouragé à rédiger les articles qui ont donné naissance à ce livre. J'avais pensé qu'ils épureraient un peu mon langage ou, au moins, me demanderaient s'il était vraiment nécessaire d'être grossier, mais ils n'ont jamais reculé à l'idée de publier l'expression *sale con* dans leur respectable publication. Julia Kirby et Thomas Stewart, de la *Harvard Business Review*, ont fait paraître « More Trouble Than They're Worth » (« Ils n'en valent vraiment pas la peine ») en février 2004 et Ellen Pearlman, de la revue *CIO Insight*, « Nasty People » (« Les méchants ») en mai 2004.

Je suis reconnaissant envers toutes les personnes qui m'ont raconté des anecdotes, m'ont donné des arguments solides et m'ont aidé de bien d'autres façons. Je ne peux pas toutes les citer – pour protéger à la fois l'innocent et le coupable. Mais ceux que je peux nommer comprennent notamment Sally Baron, Shona Brown, Dan Denison, Steve Dobberstein, Charlie Galunic, Liz Gerber, Bob Giampietro, Julian Gorodsky, Roderick Hare, Lisa Hellrich, « Susie Q » Hosking, Alex Kazaks, Loreleigh Keashly, David Kelley, Tom Kelley, John Kelly, George Kembel, Heleen Kist, Perry Klebahn, Randy Komisar, John Lilly, Garrett Loube, Ralph Maurer, Melinda McGee, Whitney Mortimer, Peter Nathan, Bruce Nichols, Nancy Nichols, Siobhán O'Mahony, Diego Rodriguez, Dave Sanford, James Scaringi, Jeremy Schoos, Sue Schurman et Victor Seidel. Je veux aussi remercier tout particulièrement mon héros, l'écrivain Kurt Vonnegut, qui m'a envoyé une carte postale de sa main pour m'autoriser à retranscrire son poème « Joe Heller ». Je la garde comme un trésor.

Ce livre a aussi été inspiré par le département de génie industriel et de management technique de Stanford, auquel j'ai appartenu dans les années 1980 et 1990 (il a été intégré au nouveau département des sciences de l'ingénieur et du management en 1999). C'est là que j'ai vu l'Objectif zéro-sale-con en action pour la première fois. Je remercie Jim Adams, Bob Carlson, Jim Jucker et, plus particulièrement, le chef de ce département, Warren Hausman, pour leur élégance et leur sagesse qui ont embelli les années que j'ai passées dans cet endroit stimulant et charmant. Je dois aussi beaucoup à de nombreux autres collègues de Stanford, pour les centaines de coups de main, petits et grands, qu'ils m'ont donnés, et notamment Diane Bailey, Tom Byers, Kathy Eisenhardt, Deborah Gruenfeld, Pam Hinds, Rod Kramer, Maggie Neale, Charles O'Reilly III, Huggy Rao et Tina Seelig. Je voudrais aussi citer plusieurs autres personnes pour leur soutien inébranlable. Steve Barley

m'a encouragé, a supporté mes caprices et m'a protégé de davantage de sales cons que je ne peux en compter (moi-même compris) pendant des années ; il m'a également enseigné les vertus du « dernier mot ». Jeff Pfeffer est mon plus proche collègue et ami à Stanford ; il m'a appris comment écrire des livres et m'apporte un soutien émotionnel inébranlable ainsi qu'un flux constant d'idées et de pinaillages constructifs. Je remercie aussi James Plummer, le doyen de l'école d'ingénieurs de Stanford, et les doyens associés Laura Breyfogle et Channing Robertson ; ce sont des êtres adorables et des modèles de leadership compatissant et compétent. D'ailleurs, Channing a utilisé un objectif : « ici, connards interdits » dans un groupe qu'il dirigeait. Voilà un doyen selon mon cœur ! Et un merci tout particulier à Roz Morf, pour m'avoir accordé autant d'attention et avoir facilité tant de petites et grandes choses.

J'ai développé nombre des idées qui ont abouti à ce livre durant l'année 2002-2003, lorsque j'étais professeur invité du Centre d'étude avancée des sciences du comportement. Cet endroit idyllique, niché dans un petit coin du campus de Stanford, donne à d'heureux chercheurs, comme je l'étais alors, un endroit protégé où réfléchir, écrire et rencontrer des experts renommés d'autres disciplines. Lorsque j'ai quitté le Centre, à l'été 2003, j'étais frustré car j'avais commencé à écrire deux livres mais n'avais terminé ni l'un ni l'autre. Il a fallu du temps, mais *Objectif zéro-sale-con* et *Hard Facts*¹ sont aujourd'hui terminés, et aucun des deux n'aurait été écrit sans l'année durant laquelle j'ai eu le temps de réfléchir à ce qu'ils pourraient être et où je les ai commencés. Je remercie particulièrement Nancy Pinkerton, Julie Schumacher et Bob Scott.

Ce livre a aussi été accompagné dans sa gestation par mes agents littéraires, Don Lamm et Christy Fletcher, de Fletcher &

1. Traduction française à paraître aux éditions Vuibert en 2007.

Parry. Ils ont été contaminés par mon enthousiasme, l'ont entretenu, m'ont aidé à développer la proposition et à trouver le parfait éditeur. Ce qui m'amène à Rick Wolff, mon éditeur chez Warner. J'ai eu beaucoup de chance de travailler avec Rick, parce qu'il « sent » tellement bien ce livre. Il a compris, dès notre première conversation, qu'au-delà du titre cru, des histoires incroyables et des raisonnements amusants, *Objectif zéro-sale-con* invite, en réalité, à s'appuyer sur des faits démontrés et des pratiques de management saines pour traiter un problème qui traumatise des millions d'individus chaque jour.

Je veux remercier ma famille. Mon cousin, Sheri Singer, m'a encouragé à chaque instant et, en tant que producteur de films ayant une longue expérience de Hollywood, m'a appris pourquoi le monde du cinéma peut être aussi cruel parfois, même si la tyrannie et la mauvaise volonté ne sont pas réellement nécessaires pour réaliser des films et des émissions de télévision. Je suis largement redevable à mon père Lewis Sutton, aujourd'hui décédé, et à ma mère, Annette. Le parcours professionnel de mon père et ses conseils m'ont appris à éviter les gens arrogants et ma mère préfère ce livre à tout ce j'ai pu écrire d'autre. Et sans l'aide que Marikje et Peter Donat ont apportée pour prendre soin de notre fils, Tyler, non seulement ce livre n'aurait jamais vu le jour mais je ne sais pas comment notre famille aurait fait ces quatre dernières années.

Enfin, je suis reconnaissant à ma délicieuse et pragmatique épouse, Marina, pour son amour et son soutien durant les trente et quelques années de notre vie commune. Ce petit livre est cher à son cœur, car c'est un problème qui affecte souvent sa profession. Marina n'a pas ménagé ses conseils, a accepté de tester mes idées, a lu le texte et fait des suggestions précieuses. Ce livre est dédié à Eve, Claire et Tyler, mes enfants, adorables, intelligents et drôles. Mon souhait le plus cher est que votre vie soit longue, heureuse et protégée des manigances des sales cons.

Bibliographie indicative

Références de l'édition française¹

- Stephen ACKROYD et Paul THOMSON, *Organizational Misbehavior*, Sage, 1999.
- Nicole AUBERT et Vincent DE GAULEJAC, *Le Coût de l'excellence*, Le Seuil, 2^e édition, 2007.
- Ingrid BRUNSTEIN (dir.), *L'Homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, 1999.
- Christophe DEJOURS, *Souffrance en France*, Le Seuil, 1998.
- Marie-Anne DUJARIER, *Il faut réduire les affectifs*, Mots & Cie, 2001.
- Jean-Pierre DURAND, *La Chaîne invisible*, Le Seuil, 2004.
- Albert DURIEUX et Stéphane JOURDAIN, *L'Entreprise barbare*, Albin Michel, 1999.
- Stephen FINEMAN, David SIMS et Yannis GABRIEL, *Organizing and Organizations*, Sage, 3rd ed., 2005.
- Vincent DE GAULEJAC, *La Société malade de la gestion*, Le Seuil, 2005.
- Marie-France HIRIGOYEN, *Le Harcèlement moral*, La Découverte, 1998.
- Corinne MAIER, *Bonjour paresse*, Le Seuil, 2005 (1^{re} éd. Michalon, 2004).
- Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY, « Harcèlement psychologique au travail », in *Encyclopédie des ressources humaines*, José Allouche (coord.), Vuibert, 2^e édition, 2006, pp.592-605.
- Dorothée RAMAUT, *Journal d'un médecin du travail*, Le Cherche Midi, 2006.
- Annie THÉBAUD-MONY, *Travailler peut nuire gravement à votre santé*, La Découverte, 2007.
- Laurence THÉRY (dir.), *Le Travail intenable*, La Découverte, 2006.
- Yoav VARDI et Ely WEITZ, *Misbehavior in Organizations*, Lawrence Erlbaum, 2004.

1. Bibliographie établie par Hervé Laroche.

Références de l'édition originale

- Blake ASHFORTH, « Petty Tyranny in Organizations » *Human Relations* 47 (1994), 755-79.
- John BOWE, Marisa BOWE et Sabin STREETER (dir.), *Gig : Americans Talk About Their Jobs at the Turn of the Millennium*, New York, Crown, 2000.
- Paul BUCHANAN, « Is it Against the Law to Be a Jerk ? » Rapport à la Washington State Bar Association, <http://www.wsba.org/media/publications/barnews/archives/2001/feb-01-against.htm>, 2001.
- John COWAN, *Small Decencies : Reflections and Meditations on Being Human at Work*, New York, HarperBusiness, 1992.
- Noa DAVENPORT, Ruth DISTLER SCHWARTZ et Gail PURSELL ELLIOTT, *Mobbing : Emotional Abuse in the American Workplace*, Ames, Iowa, Civil Society Publishing, 2002.
- Ståle EINARSEN, Helge HOEL, Dieter ZAPF et Cary COOPER, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace : International Perspectives in Research and Practice*, London, Taylor & Francis, 2003.
- John FEINSTEIN, *A Season on the Brink : A Year with Bob Knight and the Indiana Hoosiers*, New York, Simon & Schuster, 1989.
- Suzy FOX et Paul SPECTOR (dir.), *Counterproductive Work Behavior : Investigations of Actors and Targets*, Washington D.C., American Psychological Association, 2005.
- Peter FROST, *Toxic Emotions at Work : How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.
- Harvey HORNSTEIN, *Brutal Bosses and Their Prey : How to Identify and Overcome Abuse in the Workplace*, New York, Riverhead Press, 1996.
- Mark HUSELID, Brian BECKER et Richard BEATTY, *The Workforce Scorecard : Managing Human Capital to Execute Strategy*, Boston, Harvard Business School Press, 2005.
- Roderick KRAMER, « The Great Intimidators » *Harvard Business Review*, février 2006, 88-97.
- Gordon MACKENZIE, *Orbiting the Giant Hairball : A Corporate Fool's Guide to Surviving with Grace*, New York, Viking, 1998.
- Bethany MCLEAN et Peter ELKIND, *The Smartest Guys in the Room : The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*, New York, Portfolio, 2003.

- Seth MNOOKIN, *Hard News : The Scandals at The New York Times and Their Meaning for American Media*, New York, Random House, 2004.
- Charles O'REILLY et Jeffrey PFEFFER, *Hidden Value : How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- Christine PEARSON et Christine PORATH, « On the Nature, Consequences, and Remedies of Workplace Incivility : No Time for "Nice" ? Think Again », *Academy of Management Executive* 19, n° 1 (2005), 7-18.
- Jeffrey PFEFFER, *The Human Equation : Building Profits by Putting People First*, Boston, Harvard Business School Press, 1998.
- Martin SELIGMAN, *Learned Optimism : How to Change Your Mind and Your Life*, New York, Free Press, 1998.
- Al STUMP, *Cobb : A Biography*, Chapel Hill N.C., Algonquin, 1994.
- John VAN MAANEN, « The Asshole, », in P.K. MANNING et John VAN MAANEN (dir.), *Policing : A View from the Streets*, 231-38, Santa Monica, Calif, Goodyear, 1978.
- Karl WEICK, « Small Wins : Redefining the Scale of Social Problems, » *American Psychologist* 39 (1984), 40-49.

Index

agressivité, 4, 19, 85
Air France, 152
Amabile, Teresa, 146
American Airlines, 35
analyse vocale, 108
Anderson, Cameron
attentes
– réduire ses, 122
Auletta, Ken, 145
avanies, 27
avocats, 4, 18

babouins, 65
Bailey, Diane, 130
Baker & McKenzie, 32
Bakke, Dennis, 123
Beautiful Mind, 145
Bluedorn, Allen C., 129
Bolton, John R, 14
Brand, Myles, 48
Branson, Richard, 13, 156
Brin, Sergey, 82
Brown, Shona, 49
Buchanan, Paul, 34
Bushnell, Nolan, 17
Byrne, John, 11

cadrage, 94
Cerner Corporation, 39
Chambers, John, 155
chauffeurs de bus, 135

Cialdini, Robert, 75
Cisco, 156
clichés, 49
Clinton, Bill, 144
Cobb, Ty, 147
Collins, Jim, 124
compassion, 125
comportements
– hostiles, 7, 42
– agressifs, 19,
– destructeurs, 166
– déviants, 26, 77
CompUSA, 96
conduite abusive, 34
confrontation
– constructive, 74
– formation à la, 71
– destructive, 75, 146
– des idées, 15
Connardville, 111, 164
contagion émotionnelle, 86
contraste psychologique, 150
Costco, 68
coulage, taux de, 68
coûts
– des sales cons, 40
Crandall, Robert, 35
Cross, Rob, 31
culture
– nord contre sud, 105
– du mépris, 61

- Dalgaard, Lars, 52
de Vinci, Léonard, 89
Dell, Michael, 101, 110
Deming, W. Edwards, 37
Denison, Daniel, 20
dépenses collatérales, 42
dépression, 27, 140
dérision, 27
désescalade, 135
détachement émotionnel, 114, 123
dévalorisation, 19, 27
discrimination, 34
Disney, 120
distance émotionnelle, 125
Drucker, Peter, 97
DSC, 108
Duffy, Michelle, 86
Dunlap, « Chainsaw », 11, 156
dysfonctionnement, 43
- Eboueurs, les, 66
Edmonson, Amy, 36
effets secondaires, 29
Eisner, Michael, 141, 156
Ellison, Larry, 141
empathie, 16
Erlandson, Eddie, 101
estime de soi, 27
excentricité, 17
- faux jetons, 158
Fiorina, Carly, 145
flic, « gentil flic, méchant flic », 150
fouet, 26, 39
friction positive, 16
- Galunic, Charles, 23
Gig, 92, 122
- Gittell, Jody Hoffer, 35
Goffman, Erving, 168
Gold, Joe, 61
Google, 49, 141
Greenberg, Jerald, 38
Grove, Andy, 16
Gruenfeld, Deborah, 64
- Halpin, James, 96
handicapés sociaux, 16
harcèlement, 20
– moral, 166
– sexuel, 34
– pratiques de, 35, 41
Hare, Roderick C, 51.
Harvey, Steve, 132
Haussman, Warren, 1
havre de sécurité, 2, 128
Hemingway, Ernest, 148
Hertzfeld, Andy, 148
Hiltzik, Michael, 73
Holland & Knight, 54
hostilité permanente, 19
Huselid, Mark, 156
Huston, Anjelica, 11
- idées décalées*, 11, 5 17
IDEO, 22, 57, 78
In the Bedroom, 145
incivilité, 20, 164
indifférence, 123
infirmiers, 36
Intel Corp., 16, 171
intelligence émotionnelle, 16
intimidation, 16, 145
irritabilité, 27
- Jagatic, Karen, 18
JetBlue Airlines, 50, 115

- Jobs, Steve, 141, 148
 Johnson, Lyndon B., 144
- Kanter, Rosabeth , 58
 Keashly, Loreleigh, 18, 115, 132
 Kelleher, Herb, 50
 Kirby, Julia , 2, 173
 Klein, Calvin, 32
 Knight, Bob, 48, 150
 Knight, Charles, 55
 Kramer, Rod, 144
- Langer, Ellen, 127
 Lazier, Bill, 89
 Ludeman, Kate, 101
 Lyons, JJ, 52
- Madan, Anmol, 108
 mafia, 147
 maladie contagieuse, 169
 mâles/femelles dominants, 66
 méchanceté, 21, 118
 – maladie contagieuse, 143
 – vertu de la, 143
 – réussite et, 154
 médisances, 19
 Melton, Howell W., Jr., 54
 Men's Wearhouse, 53
 Mercury Mobile Communications Services, 35
 Miner, Andrew, 28
 Mission Ridge Capita, 511
 MIT, laboratoire des médias, 108
mobbing, 26
 motivation, 31
- Neuman, Joel, 19
 NeXT, ordinateurs, 142
- opprimés, 37
 optimisme acquis, 119
 ordurier, 17
- patrons abusifs, 37
 Pearson, Christine, 20
 pénitentiaires, 21
 persécuteur, 34
 persécuteur, 34
 petits chefs, 2
 peur
 – motivation par la, 159
 – climat de, 60
 poème « Joe Heller », 99
 point de rupture, 48
 policiers, 62
 politiques
 – de recrutement
 – de licenciement
 pouvoir-performance, 69
 Presley, Elvis, 156
 problèmes relationnels, 47
 Prozac, 85
- racaille, 63
 Rayner, Charlotte, 20, 115
 recadrer, 118
 rééducation, 135
 refuges, 131
 remarques insultantes, 10
 représailles, 53
 réseau social, 121
 respect mutuel, 51
 Rhodes, Fondation, 24
 risques juridiques, 47
 rituels vexatoires, 10
 Rollins, Kevin, 101
 Rudin, Scott, 11, 33

- sadiques, 7
- sales cons
 - vertus des, 141, 162
 - « aspirateurs de civilité », 87
 - au pouvoir, 46
 - certifiés, 4, 26, 47
 - commandos anti, 62
 - détecteur de, 23
 - détection des, 100
 - illusion d'efficacité des, 157
 - embaucher d'autres, 80
 - contamination par les, 88, 92, 135
 - caractère infectieux des, 111
 - élimination des, 60
 - exceptionnels, 49
 - ordinaires, 48
 - prime du, 46
 - occasionnels, 26, 50
 - qui est en vous, 153
 - virus des, 102, 165
 - symboliques, 77
- Sanford, Dave, 106, 169
- santé mentale, 43
- Sears, 37
- Seligment, Martin, 119
- Silicon Valley, 42, 87
- souffrance, 29
- Stockdale, James, 126
- stratégie
 - d'évitement, 93
 - des petites victoires, 128, 136
- tandem « toxique », 155
- Tepper, Bennett, 7
- thérapie comportementale
- Trump, Donald, 14
- vacherie, 9, 32
- victimes directes, 25
- violence
 - émotionnelle, 18
 - au travail, 18
 - psychologique, 7, 14
 - verbale, 11
 - schémas de, 26
- vols, pourcentages de, 38
- Vonnegut, Kurt, 99
- Wachner, Linda, 12, 156
- Weick, Karl, 72, 127
- Whittman, Walt, 125
- Xilinx, 53, 82

Achevé d'imprimer par



Imprimerie France QUERCY
46090 Mercuès

N° d'impression : 70735/
Dépôt légal : mars 2007

Imprimé en France