

Question pratique

Pourquoi les entreprises gardent-elles les «sales cons»?



Steeves Emmenegger *

Un récent ouvrage écrit par un éminent professeur de management de Stanford évoque les dégâts générés par les «sales cons» dans les entreprises *. Si la démarche est plus qu'honorable et permet de mettre un nom d'une clarté absolue sur les personnes visées, la question de fond reste de savoir pourquoi ceux-ci continuent à sévir joyeusement dans nos organisations.

De qui parle-t-on? Vous avez tous repéré une fois ou l'autre dans votre parcours professionnel un de ces personnages malsains qui pourrissent littéralement les relations dans l'entreprise. Ils bénéficient en général d'un certain pouvoir et partent du principe que chaque personne qui est sous leur influence est à leur disposition pour satisfaire leurs propres besoins. Comme nos ancêtres les primates, ils utilisent l'intimidation pour acquérir et garder un statut; ils vous insultent volontiers, n'hésitent pas à vous humilier publiquement, vous critiquent ou vous ignorent, font usage d'un sens de l'humour qui ne fait rire qu'eux et manient le jugement de valeur avec l'efficacité destructrice du sniper.

Ces créatures maléfiques sont destructrices, car elles attaquent la confiance et l'estime de soi de leurs victimes, leur pompent toute leur énergie et coupent leurs moyens. Poussés à l'extrême, ces comportements sont susceptibles d'être sanctionnés par la loi, dans le cadre des mesures contre le harcèlement.

Evidemment, on ne peut pas mettre tous les orgueilleux-caractériels dans le même panier et il s'agit, pour être certain d'être en face d'un vrai spécimen, de comprendre sa véritable motivation. Par exemple, Steve Jobs, le patron d'Apple, redoutable teigne paraît-il, est manifestement avant tout une personne déterminée et intransigente sur l'esthétique de ses produits. Même s'ils doivent regretter quelques interactions agitées, ses proches collabora-

teurs restent séduits par la créativité du patron, son véritable moteur, et le succès incroyable de ses produits.

Ces comportements vont bien entendu à l'encontre de ce que préconisent depuis toujours les spécialistes, car ils génèrent des coûts indirects considérables. Certaines études ont révélé que 25% des personnes qui en sont victimes et 20% des témoins de ces agissements quittent l'entreprise dans les meilleurs délais. A l'heure où il est plus difficile de trouver un collaborateur compétent qu'un client, le dommage peut être considérable. Le paradoxe, c'est que souvent ces «sales cons» obtiennent des résultats quantitativement bons, il est donc difficile de s'en séparer. Malheureusement, les coûts indirects générés par les

mauvais comportements sont plus difficilement chiffrables que les succès (turnover, heures perdues par les managers et les responsables RH pour les gérer, coachings inutiles, absentéisme, heures supplémentaires, etc.). Une entreprise responsable devrait avoir le courage de se séparer de ses meilleurs éléments s'ils sont incapables de se comporter avec autant de respect envers les puissants qu'envers les plus faibles. Ou pour le moins, elle devrait leur retirer le pouvoir de nuire.

* Fondateur de Emmenegger, compétences, conseils, steeves@emmenegger-conseils.ch

* «Objectif zéro-sale-con» ou «The no Asshole Rule», de Robert Sutton, chez Vuibert.