**Objectif Zéro Sale Con de Robert Sutton**

Bienvenue sur Des Livres Pour Changer de Vie  ! Si vous êtes nouveau ici, vous voudrez sans doute recevoir mon livre "Vivre la vie de vos rêves avec votre blog" : [cliquez ici pour recevoir le livre gratuitement ! 🙂](https://olivier-roland.lpages.co/leadbox/141ae8a73f72a2%3A140dd0646b46dc/5692577705623552/)

******

**Phrase résumée du livre *Objectif zéro sale con :*** Ce véritable ***« petit guide de survie face aux connards, despotes, enflures, harceleurs, trous du cul et autres personnes nuisibles qui sévissent au travail »*** (c’est le sous-titre de l’ouvrage ! Tout un programme !) entend combler un vide et lever un tabou : les dommages que fait subir à l’entreprise le « sale con » méritent d’être chiffrés, sur le plan humain comme sur le plan économique, il faut lutter contre cette engeance, faire de l’entreprise un endroit sain, et, last but not least, s’interdire d’en devenir un, car, vous l’aurez deviné, c’est contagieux.

Par **Robert Sutton**, février 2007 pour l’édition originale (en anglais, *The No Asshole Rule: building* a *civilized workplace and surviving one that isn’t*)

*Note : Cette chronique a été écrite par Martine.*

**Chronique et résumé du livre *Objectif Zero Sale Con* :**

**Introduction**

Robert Sutton raconte avoir découvert l’objectif zéro-sale-con à Stanford, lors d’une réunion avec des collègues ; il était question du recrutement d’un nouveau professeur, et l’un des participants avança alors : « Écoutez, peu importe que ce soit un prix Nobel ou autre… la seule chose que je ne veux pas, c’est d’un sale con qui gâcherait l’ambiance de notre groupe. » Tous ont bien ri, tout en réalisant la gravité du problème : préserver le havre de paix qu’était leur département. Et par la suite, ils ont pris l’habitude de se poser toujours la question : très bien, le candidat réunit les conditions, mais **cadre-t-il avec notre objectif zéro-sale-con ?**

À sa grande surprise, non seulement la Harvard Business Review accepta de publier son premier article à ce sujet, dès février 2004, en conservant les expressions les plus crues, mais encore cette publication lui valut quantité de réactions exprimant la peur et le désespoir (victimes), l’exaspération et l’impuissance (patrons, managers), étayant ainsi sa problématique.

L’auteur espère donc que ce livre sera un guide pratique ; il est persuadé qu’un lieu de travail civilisé n’est pas une utopie, et que la confiance et le respect peuvent remplacer l’intimidation et le mépris.

**Découvrez comment se défendre contre les abrutis et les idiots**

**Chapitre 1 : Les sales cons au travail, en quoi ils sont nuisibles et pourquoi ils prolifèrent**

Une définition précise s’impose, ne serait-ce que pour faire la distinction entre la mauvaise humeur occasionnelle, et la « manifestation continue d’un comportement hostile, verbal et non verbal, à l’exclusion du contact physique » (définition du chercheur Bennett Tepper). Générale, cette définition gagne à être complétée par deux critères, pour déterminer la réalité du comportement de « sale con » :

* **Après l’échange, la « cible » se sent-elle agressée, humiliée, démoralisée, ou rabaissée ?**
* **Le harceleur s’attaque-t-il aux « petits » de préférence aux puissants ou aux supérieurs ?**

et par la liste, non exhaustive, des **« douze vacheries »** :

1. Lancer des insultes personnelles.
2. Envahir l’espace personnel d’autrui.
3. Imposer des contacts physiques importuns.
4. Proférer des menaces, pratiquer l’intimidation verbale et non verbale.
5. Dissimuler des propos vexatoires sous des plaisanteries sarcastiques.
6. Envoyer des e-mails 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.

Une distinction est à opérer entre des sautes d’humeur ou incidents passagers et isolés, et la certification de « sale con », que l’on gagne si, partout où l’on passe, on laisse dans son sillage une longue liste de victimes. Suivent de nombreux exemples de « sales cons certifiés », patrons, réalisateurs de cinéma…

Rapportons l’illustration du critère n° 2 : la manière dont un puissant traite un inférieur est toujours très révélatrice. Sir **Richard Branson**, le fondateur de Virgin, a eu l’idée d’un test, pour sélectionner les candidats à l’émission de TV-réalité « Milliardaire rebelle » : il allait chercher des concurrents à l’aéroport, et se faisait passer pour le vieux chauffeur, rhumatisant et malhabile. Il a ainsi été maltraité par deux candidats, qui l’ont méprisé, les deux furent éliminés !

Attention cependant, nous prévient Sutton, à ne pas remplacer les sales cons par de gentils cons, sous peine de rendre l’entreprise ennuyeuse et peu créative. Il faut tirer profit de la « friction positive », telle qu’elle est enseignée aux nouveaux embauchés d’Intel, dans des cours de « confrontation constructive » i.e. échange d’idées dans un climat de respect mutuel. Dès que la confrontation devient personnelle, méchante, agressive, alors la créativité, satisfaction et performance s’effondrent.

Quelques statistiques sont ensuite données sur l’incivilité dans le travail. 30% des salariés d’entreprises britanniques sont la cible d’actes de harcèlement au moins une fois par semaine ; certains secteurs sont davantage touchés : établissements pénitentiaires, écoles, services postaux, santé. Sur un échantillon de 594 internes en médecine, 37% ont dit avoir été victimes de harcèlement au cours de l’année précédente, et 94% ont été témoins d’actes de harcèlement.

***« Les preuves sont là,*** conclut Sutton***. Les sales cons pullulent ».***

Attention, pas de jugement hâtif : nous avons bien défini le sale con, il faut cependant rester prudent et ne pas classer « sale con certifié » quelqu’un de mal luné, dont le mauvais comportement est accidentel : il faut penser que « le hérisson au cœur d’or », ça existe !

*Crédit Photo : fishmonk sur rgbstock*

**Chapitre 2 : Les ravages des sales cons. De la nécessité de l’Objectif zéro-sale-con.**

**Les dégâts sur les victimes directes**

L’utilisation fréquente par des supérieurs de remarques désobligeantes, de mépris, les commentaires insultants provoquent des démissions, et minent l’efficacité des équipes : moindre implication, dépression, anxiété, épuisement professionnel. L’humiliation publique est certes la pire, mais les petites méchancetés au quotidien, des regards mauvais aux moqueries déguisées en blagues, ont des effets dévastateurs cumulatifs. La méchanceté a un impact sur l’humeur cinq fois plus fort que la gentillesse (étude des chercheurs Andrew Miner, Theresa Glomb, Charles Hulin). C’est dire qu’il faut de nombreuses démonstrations de gentillesse pour compenser le traumatisme d’une seule rencontre avec un « sale con ».

**La souffrance indirecte induite**

La victime n’est pas la seule à souffrir, son entourage (famille, entourage professionnel immédiat) subit également les contrecoups des actions du « sale con ».

Une étude britannique montre que plus d’un tiers des témoins souhaiterait intervenir, mais n’ose pas. Comme les victimes directes, les témoins tenteront de quitter l’entreprise (25% des victimes de harcèlement et environ 20% de ceux qui ne sont « que » témoins, vont quitter leur travail, selon une étude de Charlotte Rayner, Grande-Bretagne).

**Les sales cons victimes d’eux-mêmes**

Leur comportement ne leur apporte pas bonheur et satisfaction, bien au contraire. Leur propre performance, leur réputation, souffrent. Ils peuvent à leur tour connaître l’humiliation, lorsque leurs méfaits sont dénoncés au grand jour (presse, tribunaux). Ils peuvent, enfin, être tout bonnement virés.

**L’organisation souffre**

Les dommages vont de la perte de concentration, de motivation, de performance à l’absentéisme, au turn-over et à la difficulté de recruter. La pénalisation qui peut suivre aussi (plaintes déposées par les victimes de discrimination, de harcèlement) est lourde de conséquences (financières, image de l’entreprise). Enfin, de lourds dégâts peuvent être infligés en représailles, depuis la peur d’avouer des erreurs ou des fautes, jusqu’aux marges de vol. La mauvaise réputation, due à une direction ou à des cadres arrogants, peut faire fuir les investisseurs ; Cerner Corporation a ainsi vu ses actions chuter de 22% en trois jours après un e-mail « managérial » un peu violent rendu public. Le PDG, Patterson, a reconnu son erreur et peu à peu l’action est remontée. Ainsi les tyranneaux ne font-ils pas peur qu’à leurs ressources humaines, ils éloignent aussi les investisseurs !

**Le CTSC**

C’est le « **Coût Total des Sales Cons »,** l’impact sur l’entreprise en termes de recrutement, de conservation des salariés, de clients perdus, de perte de productivité, etc. Même s’il est difficile à évaluer avec précision, c’est un exercice qui vaut la peine, et un indice qui devrait figurer en bonne place dans la comptabilité analytique.

C’est l’exemple d’Ethan, commercial prodige d’une société de la Silicon Valley, et l’un des mieux payés. Il est le profil parfait du « sale con certifié » : mauvais caractère permanent, incivilités et injures, rivalité plutôt qu’esprit d’équipe, hostilité. La société décida un jour de déduire des bonus de ce collaborateur peu ordinaire une grande partie des dépenses collatérales générées par son comportement, un chiffre sous-estimé car ne prenant pas en compte le préjudice en matière de peur, d’aversion, de santé mentale, qu’il suscitait : temps passé par le supérieur et les DRH pour arrondir les angles, coût du recrutement et de la formation d’une secrétaire, heures supplémentaires liées aux exigences de dernière minute d’Ethan, thérapie pour qu’il apprenne à se contrôler… Ethan est bien sûr entré dans une rage terrible, mais au moins, pour une fois, le coût du « sale con » était-il pris en compte.

**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, moins d’efforts dans l’exécution des tâches.
* 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. **Turn-over** élevé, et 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 ; frais juridiques et de management**

* Temps passé à calmer, conseiller, sanctionner. Apaiser les victimes, les clients, fournisseurs, les sous-traitants ou toute personne extérieure importante victime du sale con.
* Temps passé à réorganiser des équipes ou des services pour limiter les dégâts, à recruter et former les remplaçants après le départ des sales cons ou de leurs victimes.
* Épuisement des dirigeants, réduction de leur investissement personnel, détresse morale accrue.
* Séances de thérapie (gestion de la colère/ maîtrise de soi).
* Coûts des conseils juridiques internes et externes.
* Coûts des règlements amiables et des procès (victimes). Coûts des règlements amiables et des litiges remportés par des sales cons habiles procéduriers (ex : pour licenciement abusif).
* Honoraires des consultants, coach et thérapeutes internes et externes.
* Coûts d’assurance maladie.

[Les lecteurs de cet article ont également lu :  La Crise : Pourquoi Elle ne me Touche PAS - Et Pourquoi Elle VOUS Affecte](https://des-livres-pour-changer-de-vie.com/la-crise-pourquoi-elle-ne-me-touche-pas-et-pourquoi-elle-vous-affecte/%22%20%5Ct%20%22_blank)

**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 » pour avoir travaillé avec des sales cons).
* Difficulté à attirer les meilleurs éléments.

**Chapitre 3 : Adopter, appliquer et pérenniser l’Objectif zéro-sale-con**

**Les dix mesures**

*Appliquer l’Objectif zéro-sale-con*

**1. Annoncez l’Objectif**, mettez-le par écrit et **appliquez-le**.

Si vous ne pouvez ou ne voulez pas l’appliquer, ne dites rien, le silence est moins dommageable qu’une annonce non suivie d’effet.

Vous pouvez faire de l’Objectif-zéro-sale-con la pierre angulaire de votre culture d’entreprise, et placarder partout les valeurs fondamentales et les vertus du respect mutuel, cela ne sera pas suffisant. Il vous faudra agir et réagir, montrer que ce ne sont pas de vains mots. Si des harceleurs sont promus par exemple, les actes n’étant pas conformes aux valeurs proposées, la réputation de la société ne pourra qu’en souffrir, et il y aura perte de confiance.

**2.** **Écartez-les du processus de recrutement**.

Les sales cons embaucheront d’autres sales cons. Si les écarter du processus n’est pas possible, impliquez autant de gens « civilisés » que possible dans les entretiens et les décisions d’embauche pour contrebalancer cette propension des sales cons à embaucher leurs congénères.

Dans certains secteurs, être un sale con paie : sport, milieux artistiques… Parfois, plus vous réussissez, et plus il semble que vous avez « le droit » de vous comporter comme une enflure.

On associe parfois à ces caractères destructeurs le « talent exceptionnel » – comme si c’était indissociable.

Ce n’est pourtant pas une fatalité. Ainsi **Google** est une entreprise où au ***moins « être un sale con ne paie pas »***. Un effort est fait pour les repérer dès l’entretien d’embauche – et ne pas embaucher.

S’il y a eu erreur de casting, alors, au minimum, ils ne sont pas promus. Mal notés, mal évalués, ils voient les postes à responsabilité leur échapper.

Chez **Southwest Airlines** aussi, l’employé est embauché et licencié pour son attitude. Ainsi la candidature d’un pilote grossier à l’égard d’une réceptionniste est refusée sans hésitation.

Dans la perspective de l’objectif zéro-sale-con, doivent être considérées comme inappropriées des expressions telles que « salaud brillant », « connard plein de talent », « sale con génial », le comportement envers autrui doit être un critère d’évaluation au même titre que la compétence.

**3· Débarrassez-vous d’eux au plus vite.**

En général, les entreprises attendent trop longtemps avant de se débarrasser des incorrigibles, et lorsqu’elles le font, se demandent pourquoi elles ont tardé à agir, tant les bénéfices sont immédiatement visibles.

Il est important d’intégrer l’objectif à la politique de recrutement. **Ideo** impose un stage préalable à l’embauche, au cours duquel sont repérés les individus arrogants et manquant de civilité. Des références sont bienvenues au moment de l’embauche. Enfin, est créé un sentiment de cooptation, un peu comme si l’entreprise entière était le recruteur. Méthode qui vise à empêcher la *« reproduction homosociale »* des sales cons (le terme est de Rosabeth Moss Kanter, professeur à Harvard), les recruteurs tendant à s’intéresser à des candidats qui leur ressemblent.

**4· Traitez-les comme des incompétents.**

Même s’ils sont extraordinairement brillants, les individus qui se comportent systématiquement comme des sales cons doivent être traités comme s’ils étaient incompétents.

Cette chasse aux profils destructeurs peut s’appliquer aussi aux clients et usagers. Les employés n’ont pas à subir incivilités et manque de respect, encore moins l’agressivité. Les règlements doivent donc être clairs, et appliqués fermement (salles de sports, compagnies aériennes…)

**5. Le pouvoir favorise l’arrogance.**

Donner à des individus – même sympathiques et courtois en apparence -une parcelle de pouvoir peut les transformer en super-connards.

**6. Adoptez le « paradoxe pouvoir-performance »**.

Parce que le pouvoir corrompt, et qu’une petite parcelle de pouvoir conférée à un individu peut le transformer, il est bon d’atténuer dans la mesure du possible les différences de statut hiérarchique ; lorsque l’écart entre les salaires les plus élevés et les salaires les plus bas est réduit, les conséquences sont toujours positives, la performance, la qualité, la productivité s’en ressentent positivement. L’exemple de **Costco** de réduction des écarts entre le PDG et les salariés est payant, le chiffre d’affaires, les bénéfices et le cours de l’action ne cessent d’augmenter, et même le taux de coulage a considérablement baissé. Nous savons que l’entreprise a et doit avoir une hiérarchie mais minimiser les différences inutiles de statut et de pouvoir est toujours payant.

***7·* Gérez des moments, pas seulement des pratiques, des politiques et des systèmes.**

Une gestion efficace implique de s’attacher à changer de petites choses pour parvenir à une vraie révolution des comportements. Observez les réactions, les interactions. Efforcez-vous «d’améliorer » la relation avec *votre interlocuteur direct au moment où elle a lieu.* Il faut pratiquer la lutte contre l’intimidation, former à la civilité et enseigner comment éviter que de petits conflits ne dégénèrent.

**8. Donnez l’exemple de la confrontation constructive. 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 (exemple d’**Intel** cité plus haut)… ***« Battez-vous comme si vous aviez raison, écoutez comme si vous aviez tort »*** (Karl Weick, Université du Michigan). Apprendre à écouter l’autre, mais aussi à soutenir les décisions qui ont fait consensus, c’est œuvrer pour sa société, et être constructif.

Robert Sutton illustre un épisode de sa vie professionnelle où il pensait être dans la confrontation constructive, mais où il a découvert par la suite qu’il avait offensé quelqu’un. Des erreurs sont toujours possibles, il faut se surveiller en permanence, maîtriser les réactions impulsives, et garder à l’esprit les petites choses qui peuvent fâcher.

**9. Faut-il un Objectif un-seul-sale-con ?**

Pourquoi pas ? Un « sale con symbolique », modèle négatif, peut être là pour rappeler ce qu’il ne faut pas faire, et les conséquences désagréables et immédiates des incivilités. Le contraste entre le comportement répréhensible d’un unique déviant rend plus évidents les bons comportements. C’est l’effet épouvantail, on peut garder un sale con, mais il ne faut surtout pas le promouvoir, d’une part, et il faut, d’autre part, l’aider à comprendre la nocivité de son comportement ! Les autres doivent comprendre qu’il n’y a aucun bénéfice à tirer du fait d’être un sale con.

**10. Liez les grands desseins de l’entreprise et les petites bontés individuelles.**

La gestion 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.

**Chapitre 4**

**Comment maîtriser le sale con qui est en vous**

Les émotions (colère, mépris, peur) sont très contagieuses. Elaine Hatfield, psychologue, et d’autres experts en « contagion émotionnelle », ont étudié l’imitation, le mimétisme, la synchronisation dans les conversations. Celui qui fait preuve de mépris va entraîner des réactions négatives, générer un cercle vicieux. D’autres chercheurs ont mis en avant la tendance dans un groupe dont le leader est agressif à se transformer, pour un temps, en « photocopie conforme du chef de meute ». La psychologue Michelle Duffy a étudié un échantillon d’employés d’hôpitaux et constaté que face à des patrons se comportant comme des sales cons, les gens finissent par le devenir. Elle conclut *: « cette insensibilité morale se répand comme un virus ».*

De même l’apparence de la colère amène la colère elle-même. *« Le sage associé au méchant devient un idiot »* (proverbe arabe, rapporté par l’équipe de Hatfield à propos de la contagion émotionnelle.

**Comment se prémunir de la contagion**

*« Il est plus facile de résister au début qu’à la fin »* disait Léonard de Vinci. Informez-vous au mieux avant d’accepter un emploi.

Même si vous avez intégré un repaire de sales cons, ne trouvez aucune justification pour vous imposer de poursuivre, arrêtez les frais avant d’avoir investi trop de temps et d’efforts.

Si vous ne pouvez partir, restez à distance autant que faire se peut. Limitez les contacts, écourtez les rencontres. L’écrivain et scénariste Nick Hornby rappelle : *« L’un des meilleurs conseils que je puisse donner aux jeunes générations, c’est vous avez le droit de quitter la salle ».* Cela ne vaut pas que pour les concerts ou films où l’on s’ennuie, il est légitime de se protéger aussi dans l’entreprise.

Considérer les collègues comme des ennemis ou pire, des rivaux est un jeu pernicieux. La vie en entreprise est faite d’un mélange de coopération et de compétition. Gagner est merveilleux, à condition de rester dans l’aide et le respect des autres. Si vous écrasez tout le monde sur votre passage, vous ne nuisez pas qu’à votre équipe, vous vous nuisez à vous-même, perdez votre humanité, et votre ascension sera de courte durée.

Il est possible de mesurer le degré de coopération ou de compétition en s’entraînant au fameux **« dilemme du prisonnier »** (si les deux parties sont honnêtes et coopèrent, elles sont également récompensées ; si les deux jouent l’une contre l’autre, les deux sont punies (score faible) ; si un joueur joue la compétition, l’autre la coopération, alors celui qui joue la compétition gagne, le coopératif perd)…

[Les lecteurs de cet article ont également lu :  Stratégies de prospérité](https://des-livres-pour-changer-de-vie.com/strategies-de-prosperite/%22%20%5Ct%20%22_blank)

Bien que nombre de situations nécessitent ce mélange coopération – compétition, essayez de trouver au maximum la dimension **gagnant-gagnant**. Les mots comptent. ***Nous*** doit revenir plus souvent que ***moi, je***. Maîtrisez la spirale compétitive.

Recadrez envie et jalousie. *« J’ai ce qu’il me faut »* est la formule qui peut éviter bien des déboires. Comme dans ce poème de Kurt Vonnegut, lu lors d’une réception au domicile d’un milliardaire, à laquelle assistaient Heller, l’écrivain, et Vonnegut.

**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

Voilà en effet qui aide à être en paix avec soi-même !

**Voyez-vous comme les autres vous voient** : comparez l’image que vous avez de vous avec celle que les autres ont de vous. Acceptez la critique et les évaluations régulières.

**Affrontez votre passé**, vos démons intérieurs. Le comportement passé est le meilleur indicateur du comportement futur (vieil adage de psychologue). Evaluez vos risques (enfance, environnement culturel) … et prévenez, traitez !

**Connaissez-vous vous-même**, *« admettre que vous êtes un sale con est le premier pas »…*

Il existe même [un gadget mis au point par le MIT](https://groupmedia.media.mit.edu/jk.php)(***Massachusetts Institute of Technology)*** : le détecteur de sales cons ou **DSC.** Il s’agit d’un logiciel d’analyse vocale, qui mesure l’empathie, le stress, les tendances à déraper.

L’avantage est qu’il mesure le comportement dans l’instant. L’inconvénient est qu’il est limité (analyse du ton de la voix).

Enfin, faites le test, en 24 questions :

**TEST : Êtes-vous un sale con certifié ?**

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

**Que pensez-vous réellement des gens ?**

1. Vous avez le sentiment d’être entouré de crétins incompétents 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 et la 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 ceux qui réussissent.

8. Vous avez une petite liste d’amis, 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 ces crétins,

sans quoi ils semblent inefficaces.

11. Vous vous attribuez le mérite des succès de votre équipe. Sans vous, ils ne seraient rien.

12. Dans les réunions, vous adorez glisser des commentaires «innocents», qui n’ont d’autre but que d’humilier la personne 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 : 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. Ceux qui ne sont pas dans votre équipe ne peuvent être que des nuls ou des ennemis.

**Quelles sont les réactions des autres envers vous ?**

19. Lorsqu’ils vous parlent, les gens semblent éviter votre regard et deviennent 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.

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 doivent partir.

**Votre score :**

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

• o à 5 *Vrai* : vous n’êtes apparemment pas un sale con mais vous vous faites peut-être des illusions.

• 5 à 15 *Vrai* : vous êtes à la limite du sale con certifié; c’est le moment de changer de comportement

• Plus de 15 *Vrai* : vous êtes un sale con certifié ; cherchez immédiatement de l’aide. Mais pas *mon* aide, je préfère ne pas avoir affaire à vous.

**Chapitre 5**

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

Si 25 % des victimes et 20 % des témoins d’actes d’agression démissionnent, comme nous l’avons vu plus haut dans l’étude de Charlotte Rayner et Loraleigh Keashly (GB), cela veut dire que la plupart des victimes endurent et courbent l’échine.

Heureusement, il existe des stratégies pour faire face, quand on n’a pas le choix.

**

*Crédit Photo : arinas74 sur rgbstock*

**Cultivez l’indifférence et le détachement émotionnel.**

Utilisez la ***Stratégie du Chaudron de Satan*** mise au point par Ruth, inspirée par son expérience du rafting (Vous êtes éjecté du bateau dans les rapides ? Ne luttez surtout pas contre le courant, faites confiance à votre gilet, laissez-vous flotter sur le dos, les pieds en premier. En cas de choc, vous protégez votre tête, et conservez votre énergie). En réunion, cible d’attaques personnelles cinglantes, l’image lui revint en mémoire, elle étendit ses jambes sous la table et se dit : *ok, je viens d’être éjectée du bateau par cette bande de sales cons, mais je sais comment survivre*. Sa force lui permet non seulement de surmonter le harcèlement, mais encore de venir en aide efficacement à d’autres victimes.

L’ « implication détachée » peut éviter le burn-out (épuisement professionnel) ; elle peut être vitale dans certains secteurs (profession médicale) où le juste milieu doit être trouvé entre la compassion et la distance émotionnelle.

**Changez votre façon de percevoir : recadrez !**

Ne culpabilisez pas. Espérez le meilleur tout en vous attendant au pire.

Dites-vous que c’est temporaire.

Disney forme ses employés ainsi, pour les prémunir contre les mauvais clients. Ces derniers doivent être considérés comme l’exception, il faut se rappeler que la majorité des clients sont sympathiques, garder le sourire et bien traiter tout le monde. Une telle attitude suscitera des interactions positives et pourra même apaiser les mécontents.

**Recherchez les petites victoires**

C’est une des caractéristiques des personnes résilientes : regagner un minimum de contrôle sur sa vie, face à l’énormité d’une catastrophe, par une politique de petits pas, des centaines d’actions minuscules mais positives. Ainsi, dans l’expérience assez connue d’Ellen Langer et Judith Robin, sur deux groupes de personnes âgées placées en maison de retraite : au premier groupe, on décrit tout ce qui sera fait pour elles – une plante verte dans chaque chambre, dont un employé prendrait soin, des jours de cinéma programmés … Au second groupe, on demande de s’impliquer dans l’entretien de la plante verte, dans la programmation des séances de cinéma, la disposition de leur mobilier. Non seulement le second groupe se montre plus actif, plus positif, mais encore il présente très vite un taux de décès inférieur de moitié au groupe des « assistés » !

**Exposez-vous le moins possible : courage, fuyez !**

Ecourtez les réunions ou trouvez des stratégies (téléconférences, réunions debout …)

Créez des havres de sécurité, de soutien, protégés des sales cons, salle de repos, mais cela peut aller jusqu’au réseau social secret, toutes les formes de résistance sont salutaires.

Attention toutefois aux défaillances du soutien social : les confidents seront essentiellement des personnes qui n’ont aucun pouvoir pour faire cesser les agissements des harceleurs. Plus grave encore, les séances de thérapie peuvent dégénérer en « bureaux des pleurs », qui empêchent la mise en place de stratégies plus efficaces, comme celle du recadrage mental, du détachement émotionnel, ou encore celle des petites victoires constructives.

Tentez la **désescalade** et la **rééducation** ; le risque est faible car même en cas d’échec, tendre l’autre joue n’excitera pas l’agressivité de votre harceleur, au contraire, il peut en être déstabilisé. Des vengeances plus marquées comportent en revanche leur part de risque : l’agression encourage l’agression, vous vous battez peut-être contre plus puissant que vous et vous vous trouverez en danger. Restez plutôt en éveil et attendez le moment opportun, à l’instar de cette productrice d’émission de radio, dont le patron ne cessait de la dévaloriser et venait même piocher dans les tiroirs de son bureau, lui volant ses friandises. Un jour, elle laissa traîner des chocolats au laxatif parmi les bonbons. Il se servit, avala jusqu’au dernier bonbon. Et elle lui fit part de la bonne blague. Puni et humilié : une façon de le forcer à faire amende honorable. Et sans aucun doute, d’empêcher la récidive à jamais.

**Prendre sur soi, c’est bien. Se libérer, c’est mieux.**

Vous vous protégez, vous remportez de petites victoires, c’est une façon de gagner du temps. Mais il faut savoir se préparer à partir pendant qu’il est temps. Certains se mettent en effet dans un état d’acceptation et de dépendance qui risque de les empêcher de rechercher la juste solution – partir.

[Les lecteurs de cet article ont également lu :  Réfléchissez et devenez riche](https://des-livres-pour-changer-de-vie.com/reflechissez-et-devenez-riche/%22%20%5Ct%20%22_blank)

**

*Crédit Photo : Ayla87 sur rgbstock*

**Les sales cons ont aussi leurs vertus**

C’est là un chapitre que Robert Sutton ne souhaitait pas écrire. Mais il y a ce paradoxe des gens qui réussissent semble-t-il ***parce qu***’ils sont des sales cons.

Une simple recherche sur Google avec les occurrences **Steve Jobs** et **Asshole** donne … 89 400 réponses.

Un participant à une réunion d’anciens d’Apple disait : *« Tout le monde a son histoire de sale con à propos de Steve »*. En même temps tous reconnaissent sa créativité, sa détermination, sa capacité à insuffler une énergie et une motivation extraordinaires chez ses collaborateurs. Son perfectionnisme, son désir obsessionnel et donc ses caprices sont des éléments cruciaux de sa réussite.

Alors, **Steve Jobs n’est-il pas la preuve que certains sales cons méritent qu’on les supporte ?** Pour Sutton, la réponse est non, et il n’aimerait pas travailler avec Jobs. Au risque de donner des munitions aux pervers, il va cependant accepter d’analyser …

**…Les vertus de la méchanceté**

Gagner du pouvoir, se bâtir une réputation, aidé par l’encouragement tacite au despotisme, la déférence : dans un monde où *« on lèche les bottes et on botte les culs »* (Lara Tiedens, psychologue à Stanford), l’utilisation stratégique de la colère et du blâme va aider à se hisser dans la hiérarchie en piétinant les autres.

Pour Kramer (dan son article *The Great Intimidators*, les maîtres de l’intimidation), les « intimideurs » ne sont pas de véritables harceleurs, le but n’est pas la satisfaction de l’ego, il est stratégique, carriériste. Mais pour Sutton, les conséquences de ces jeux de hiérarchie cruels sont les mêmes.

Il faut sans doute cesser de considérer les méchants, les personnes cyniques et agressives, comme plus intelligents, plus brillants, plus experts. Et au contraire, les démasquer. Certes dans des domaines comme la maffia, le sport (football, rugby, boxe et même base-ball), ce ne sera guère facile.

La peur est aussi utilisée comme facteur de performance, nombre de leaders l’instillent à leurs subordonnés, qui se surpassent dans la crainte du mépris et de l’humiliation. On peut citer le **Général Patton** qui travaillait devant la glace sa tête de renfrogné, pour être le plus terrifiant possible… De fait, il était un véritable leader et ses soldats mettaient un point d’honneur à ne pas le décevoir, parce qu’ils admiraient son courage.

Puis, malheureusement, même si vous n’êtes absolument pas un sale con, il y a des moments où il est nécessaire d’endosser le rôle : pour obtenir quelque chose dont vous avez besoin, ou votre dû. Vous commencerez en des termes polis mais si c’est inefficace, vous devrez durcir le ton, parfois piquer une crise de « colère stratégique ».

Alors, être un sale con, ça paie parfois, mais attention aux dangers. Conquérir le pouvoir, motiver des troupes, battre des rivaux, clouer le bec – pourquoi pas ? – à un autre sale con, cela peut être bénéfique. Vous pouvez aussi vous renfrogner pour avoir la paix, chasser les importuns.

**Voulez-vous être un sale con efficace ?**

*Les principales leçons*

1. Se montrer colérique, voire méchant, peut permettre de prendre le pouvoir et le garder. Grimpez  les échelons en jouant des coudes pour écarter vos collègues, en utilisant l’arme de la colère.
2. La méchanceté et l’intimidation sont particulièrement efficaces pour s’imposer. 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.
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 ».  Si au contraire vous êtes trop gentil, acoquinez-vous avec un connard, par contraste vous aurez le beau rôle.

Être un sale con à temps plein n’est pas efficace. Les sales cons efficaces savent s’arrêter au bon moment et redevenir fréquentables.

Alors bien sûr, il y a des sales cons brillants, mais point n’est besoin d’en être un pour réussir. Là encore, les exemples positifs ne manquent pas (Richard **Branson**, mais aussi Oprah Winfrey, Elvis Presley). Les entreprises qui privilégient le respect par rapport au mépris, la confiance par rapport à la peur obtiennent souvent de nets avantages concurrentiels. Figurer sur la liste des **« 100 meilleurs employeurs américains »** (classement du magazine *Fortune*) s’accompagne toujours d’excellentes performances financières.

En fait, la plupart des sales cons réussissent **en dépit de** – et non grâce à – leurs exactions.

De plus, ils font l’erreur de confondre les tactiques qui leur ont donné le pouvoir et celles qui sont les plus efficaces pour manager.

Enfin, une troisième fausse piste, qui pourrait conduire le sale con à persister dans son comportement, ce sont les mesures que prennent les victimes pour se protéger : éviter de mettre le harceleur en colère, en lui cachant les mauvaises nouvelles et en ne lui présentant que les bonnes, c’est l’entretenir dans son **illusion d’efficacité.**

**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 à 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 souvent à l’opposé des attributs requis pour être performant.
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, 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. Dès que vous partez, ils reprennent un comportement moins efficace ou carrément destructeur- que vous ne voyez pas.
5. Plus que dans l’intérêt de l’entreprise, les gens travaillent pour ne pas encourir vos foudres. Ils consacrent toute leur énergie à éviter votre colère plutôt qu’à résoudre des problèmes.
6. Vous payez la *prime du sale con* et vous ne le savez même pas. Vous êtes tellement imbuvable que les gens acceptent de travailler pour vous à la seule condition d’en tirer un bénéfice.
7. Vos ennemis ne disent rien (pour l’instant) mais la liste s’allonge. 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.

**

*Crédit Photo : Tacluda sur rgbstock*

**Chapitre 7 : L’Objectif zéro-sale-con, un art de vivre**

Le ***Little Joe****,* c’était un restaurant italien typique, sympathique, aimé de tous. Un jour, j’attendais derrière un client particulièrement grossier. Il faisait des remarques salaces, essayait de peloter la serveuse, se plaignait de la nourriture et injuriait ceux qui lui demandaient de la fermer.

Cette enflure continua jusqu’à ce qu’un autre client s’adresse à lui, de façon à ce que tous entendent : *« Vous êtes absolument formidable ; vous êtes exactement la personne que je recherche. J’adore la façon dont vous vous conduisez. Vous voulez bien me donner votre nom ? »*

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

Imperturbable, l’autre client prit 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 l’homme idoine pour le chapitre 13».* Tout le restaurant éclata de rire, l’enflure humiliée la ferma et ne s’attarda pas.

Cette histoire, plus qu’un souvenir sympa, 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
2. Parler de l’Objectif est bien, mais l’important est de le mettre en pratique
3. L’Objectif vit- ou meurt- dans les situations réelles – ici et maintenant
4. Faut-il garder quelques sales cons (pour l’exemple à ne pas suivre)?
5. Faire appliquer l’Objectif zéro-sale-con n’est pas réservé aux dirigeants
6. La honte et la fierté sont des motivations puissantes
7. Nous sommes tous des sales cons (ou des sales cons en puissance)

En conclusion, pour Sutton, quand bien même il n’y aurait aucun effet positif sur la performance, traquer et éliminer les sales cons reste un objectif salutaire. Tout simplement parce que la vie est trop courte et trop précieuse pour avoir à les supporter. Alors, au travail !

Vous avez des anecdotes à raconter ? Confiez-vous sur le blog : [*http://bobsutton.typepad.com/*](http://bobsutton.typepad.com/)  Cliquez sur l’onglet « Email Me » en haut à gauche de la page d’accueil.

**Conclusion au sujet du livre *Objectif Zero sale con* :**

Ce livre est salutaire, nécessaire : Sutton a osé mettre le doigt sur un « mal du siècle ». Par-delà la provocation apparente, il traite d’un problème grave de management, et des meilleures façons de l’appréhender. Il est, enfin, un véritable guide de survie et propose des astuces pour apprendre comment se défendre contre les abrutis.

*Points* **forts** *:*

* L’aspect pratique
* Les nombreuses anecdotes, citant des noms et des chiffres.

*Points* **faibles** *:*

* Quelque peu répétitif (chapitre 7 notamment)
* Des américanismes, peu transposables au contexte européen.