

**Décodage** → Pour bâtir une relation de travail saine et productive, il faut savoir neutraliser ces individus qui pourrissent la vie de leurs collaborateurs en toute impunité. Robert Sutton, professeur de management à Stanford, estime que leur pouvoir de nuisance coûte cher aux individus comme à l'entreprise.

# Halte aux personnes toxiques!

**Q**uand il sort du comité de direction, cet ingénieur, directeur de maintenance, se sent souvent déprimé, insatisfait et sous pression. Il perçoit que son homologue, le directeur de production, a sur lui un effet néfaste. Quand il échange avec lui, il se sent envahi par la culpabilité, vidé de son énergie. Voici les symptômes que nous ressentons lorsque nous travaillons avec ce que Robert Sutton, professeur de management à l'université de Stanford, appelle sans ambages des «trous-du-cul» ou des «sales cons». Dans un article de la «Harvard Business Review», titré «The No Asshole Rule» et repris dans son livre «Objectif zéro sale con» (éd. Pocket, 2010), il taille un costume à ces despotes, manipulateurs, harceleurs et autres personnalités perverses qui sévissent au sein de l'entreprise, tout en donnant des clés pour s'en prémunir. Car leurs dégâts sont considérables. Robert Sutton estime à

120 000 euros par an et par «sale con» le coût pour l'entreprise. Comment les débusquer? Souvent, le «sale con» s'en prend à plus «petit» que lui. Ainsi, le DG, focalisé sur l'entreprise, ne voit pas les flèches destructrices que notre directeur de production envoie à l'air de rien en réunion à son collaborateur méritant, le tout emballé dans un discours technique consensuellement plat sur les objectifs, du style «y'a qu'a, faut qu'on».

## Propos dévalorisants

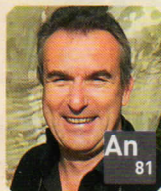
En effet, rien de plus facile que de trouver des actions que l'autre n'a pas mises en œuvre. La fameuse phrase «tu aurais pu faire...» est nuisible puisqu'il est impossible, logiquement, de la contredire. À un directeur de maintenance, rien de plus simple que de reprocher que «la machine n'aurait pas dû tomber en panne»... Même si les objectifs globaux sont atteints, il est aisé de trouver le détail qui pêche et qu'il aurait fallu améliorer.

## PARTICIPEZ AUX SÉMINAIRES ADS

Les Ateliers de soutien (AdS) «Mieux vivre mon job actuel, mieux cibler mon prochain job» se déroulent à Léna et en région. → Consultez votre délégué Emploi & Carrières pour en savoir plus et connaître les dates des prochaines sessions.

A contrario, le «sale con» sait se valoriser auprès de ses supérieurs. Sa présence est indispensable, sa conduite irréprochable, il sauve la situation. Bien sûr, il s'approprie les succès des autres, manipule les comptes rendus tout en omettant de transmettre certaines informations. À cela s'ajoute une attitude faite de non-regards, de propos dévalorisants. Comme il n'a pas peur du jugement des autres et se joue des émotions, en réunion, il prend la parole facilement et s'affirme avec conviction.

Certaines entreprises se préservent de ce type d'individus en respectant les règles de la réussite, celles du lean management : se focaliser sur la solution, se soutenir, analyser les faits, laisser l'initiative, permettre l'innovation, autoriser le droit à l'erreur, construire une relation gagnant-gagnant avec ses collaborateurs, voilà comment instaurer un environnement de travail civilisé où le lien social est productif. Mais, à défaut, que peut faire notre ingénieur pour se défendre? La première méthode est de ne rien laisser passer. À la moindre remarque sur un sujet insignifiant, montrer sa logique de manipulation : «Toujours des reproches, toujours à rabaisser les autres.» La deuxième est d'abonder dans son sens jusqu'à l'absurde : «Les machines n'ont pas redémarré à l'heure, elles ne se réparent donc pas toutes seules?» Troisième voie, ne pas réagir, garder le cap et utiliser son énergie pour travailler mieux. Heureusement, le DG finira par s'apercevoir de l'évidence et saura éliminer la source des conflits. Méfions-nous aussi de notre propre capacité de nuisance. Dopés par le succès et le pouvoir, nous pouvons être tentés de reproduire les mêmes comportements. La solution est de se recentrer sur le meilleur de ce que nous voulons partager. Faisons preuve de générosité, ce que Descartes appelait la «passion suprême». ■



**Marc Pavageau** est psychanalyste spécialisé en psychosociologie d'entreprise. Il anime des séminaires d'efficacité managériale, de gestion des relations, de «team building», de risques psychosociaux, de progrès culturel et d'innovation. → Ingel - Ingénierie éthique du langage : [marc.pavageau@ingel-asso.org](mailto:marc.pavageau@ingel-asso.org)

