voyez-vous ce que nous voyons le potentiel

EPSI™

EPSI™ ÉVALUER ENGAGER ÉVOLUER

Entre bienveillance et tolérance: Gérer les personnalités toxiques au nom de la bienveillance collective

Présenté par :

Andréanne Thibault, CRHA et
Benjamin Lafrenière-Carrier, CRHA

Consultants principaux, gestion des talents

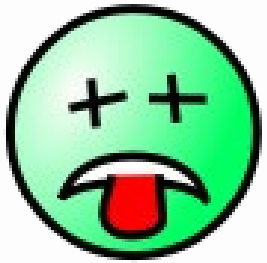
11 mai 2022

Plan de l'atelier

EPSI ÉVALUER ENGAGER ÉVOLUER

Thématiques abordées :

1. Définition des concepts;
2. Mieux comprendre le phénomène et ses variants;
3. Tolérer ou agir – considérations importantes;
4. Prévenir et rectifier la situation.



1. Définition des concepts

EPSI ÉVALUER ENGAGER ÉVOLUER

❖ Expérience employé

Une évaluation **subjective**, se composant de la somme de ses perceptions et émotions ressenties tout au long de son cycle employé.

❖ Marque employeur

« La somme des efforts qu'une organisation consacre pour communiquer au personnel actuel et potentiel qu'elle est un milieu de travail de choix. »

(Lloyd 2002; Ewing et al. 2002)

« La somme des avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation. »

(Berthon et al., 2005; Roy, 2008)

1. Définition des concepts

EPSI ÉVALUER ENGAGER ÉVOLUER

❖ Bienveillance

Être gentil, compréhensif, à l'écoute, indulgent, attentionné envers autrui, vouloir faire le bien.

- + Soi-même
- + Individuelle
- + Collective

❖ Employé toxique

Un travailleur qui adopte un comportement **nuisible pour l'organisation**, y compris à ses bien ou à son personnel.

EPSI ÉVALUER ENGAGER ÉVOLUER

❖ Une question de contexte

La définition d'employé toxique a-t-elle la même portée dans tous les milieux de travail?

L'exemple du retard

Critique dans certaines industries (services), mais acceptable dans d'autres milieux considérés plus flexibles.

L'exemple de la qualité du langage

Les exigences ne sont pas les mêmes dans un établissement d'enseignement et dans un milieu manufacturier.

2. Mieux comprendre le phénomène et ses variantes

EPSI ÉVALUER ENGAGER ÉVOLUER

Du côté de la littérature scientifique :

Ramzy *et al.* (2018) proposent de s'intéresser aux comportement qui ne respectent pas les normes et les politiques de l'organisation, qu'on dit alors « dysfonctionnels ».

Ce qu'on considère un « écart à la norme » peut être différent d'un contexte à l'autre.

Ces normes peuvent parfois être formelles et écrites, parfois informelles…

Les conséquences d'un écart (gravité) peut varier de façon importante selon le contexte

LA QUESTION

Faire preuve de flexibilité ou de tolérance
OU
Agir pour rectifier la situation (et comment?)

3. Tolérer ou agir – considérations importantes

EPSI ÉVALUER ENGAGER ÉVOLUER

Raisons qui poussent à ne pas agir

+ Dépendance à son savoir-faire
+ Profitabilité court terme ("*profits over people*")
+ Manque de ressources
+ Manque de courage
+ Comportement toléré par la direction
+ Employé-ROI: on accepte plus qu'avant… voire trop?

Les employés « déviants » sont aussi souvent des employés performants desquels il est difficile de se passer dans une optique de résultats à court-terme.
(Housman et Minor, 2015)

3. Tolérer ou agir – considérations importantes

EPSI ÉVALUER ENGAGER ÉVOLUER

Les coûts de l'inaction

- Démobilisation
- Diminution de la productivité
- Impact sur santé mentale
- Impact sur crédibilité de l'organisation & de ses dirigeants
- Effet domino
- Roulement de personnel *
- Impact sur marque employeur

4. Prévenir et rectifier la situation

EPSI ÉVALUER ENGAGER ÉVOLUER

L'idéal : agir en amont

Clarifier les attentes

- Établissement de politiques claires (harcèlement, retards, respect, etc.)
- S'assurer de la bonne compréhension de tous (lecture et signature)
- Ajout dans le processus d'intégration des nouveaux employés

4. Prévenir et rectifier la situation

EPSI ÉVALUER ENGAGER ÉVOLUER

L'idéal : agir en amont

Éviter de se placer dans une position de vulnérabilité face à un employé

- Logique de rapport de force
- Se protéger les imprévus

Quelques suggestions…

Systèmes informatiques de gestion des informations
Processus de transfert des connaissances
Planification / identification des relèves
Clauses contractuelles de non-concurrence (article 2095 du C.c.Q.)

Facteurs de risques

- Compétences rares ou uniques
- Productivité essentielle

Si vous avez « besoin » de lui pour bien fonctionner, vous êtes vulnérable!

4. Prévenir et rectifier la situation

ÉVALUER
ENGAGER
ÉVOLUER

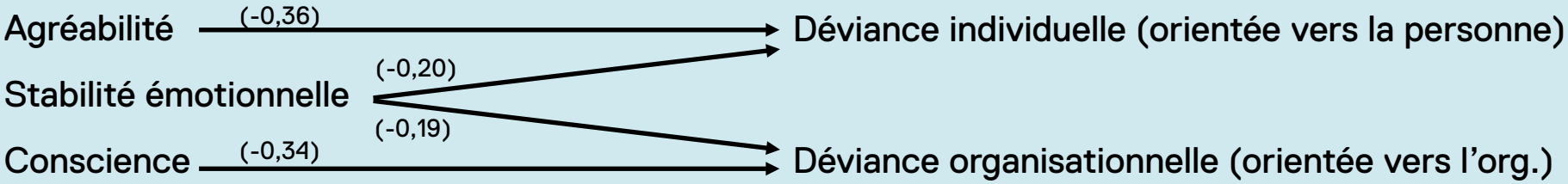
L'idéal : agir en amont

Améliorer les processus de sélection – barrière à l'entrée

- Se méfier des « rock stars » ou des « employés vedettes »
- Plutôt que de seulement s'intéresser au savoir faire, considérer la personnalité !

Méta-analyse de Berry *et al.* (2007)

Éléments du Modèle à 5 facteurs



EPSI ÉVALUER ENGAGER ÉVOLUER

Le nécessaire : rectifier la situation

Adopter la « meilleure » approche motivationnelle

- ✓ Clarifier / informer sur les attentes
- ✓ Se rattacher aux priorités des employés concernés
- ✓ Adopter une approche disciplinaire

Attention – ces approches sont croissantes en « coûts d'action » mais décroissantes en efficacité.

Rappel : un employé qui comprend et qui est d'accord avec une orientation y mettra plus du sien d'un employé qui est forcé de l'adopter!

Pour approfondir le sujet, suggestion de lecture :

Comment motiver efficacement ses employés?

4. Prévenir et rectifier la situation

Quelques messages clés

1. Considérer à la fois la bienveillance individuelle et la bienveillance collective

2. Gérer les sentiments de transparence et de justice

3. Miser sur le long-terme et sur une équipe forte

Agir comporte certes des coûts, des efforts…

mais ne pas agir… bien plus!

Références scientifiques

+ Berthon, P., Ewing, M. et Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24 (2), 151-172.
+ Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92 (2), 410.
+ Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M. et Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of advertising*, 21 (1), 3-22.
+ Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24 (10), 64-66.
+ Minor, D. et Housman, M. G. (2015). Toxic workers. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 13189). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
+ Purushothaman, D. et Stromberg, L. (2022, avril). Leaders, stop rewarding toxic rock stars. *Harvard Business Review. https://hbr.org/2022/04/leaders-stop-rewarding-toxic-rock-stars* (repéré le 3 mai 2022).
+ Ramzy, O., El Bedawy, R. et Maher, A. (2018). Dysfunctional behavior at the workplace and its impact on employees' job performance. *International Journal of Business Administration*, 9 (4), 224-233.
+ Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15 (4).