Les dangers des employés toxiques : Comment les identifier et rectifier la situation pour assurer le succès de votre équipe

Nos experts :
Eric Beaudan, Chef mondial, Pratique de conseil en leadership
Tracy Cocivera, Cheffe, Services-conseils et accompagnement en leadership
Philippe Burton, Associé directeur, Montréal

ODGERS BERNDTSON

La présidente-directrice générale a très vite compris qu'il n'y aurait pas de solution facile à son problème.

L'une des équipes les plus productives de l'organisation, en place depuis plus de dix ans, vivait soudainement de grandes difficultés. En creusant davantage, la PDG et le dirigeant principal des ressources humaines (DPRH) ont découvert qu'un conflit couvait entre les membres de l'équipe, et que certains affichaient un comportement toxique. Deux d'entre eux nourrissaient notamment un mépris mutuel.

Chacun faisait régulièrement des commentaires passifs-agressifs lors des réunions d'équipe et invitait ses subordonnés directs à ignorer les demandes venant de l'autre secteur d'activité. Il y avait également des signes indiquant que l'un et l'autre voulaient saboter le travail de son collègue même en dehors des activités d'équipe.

Mais que faire pour régler le problème? La PDG a d'abord envisagé de déplacer l'un ou les deux membres toxiques de l'équipe. Mais l'organisation dépendait fortement de cette équipe de haut niveau et les deux cadres concernés étaient considérés à l'extérieur comme des experts du secteur.

Elle a aussi songé à retirer juste un des deux membres confrontateurs. Mais la PDG craignait que cette solution ne déstabilise l'équipe. Qu'en supprimant le problème sans le régler réellement, elle ne propage la toxicité à une autre partie de l'entreprise.

La PDG et le DPRH savaient qu'ignorer le problème n'était pas une option. Les membres de l'équipe, et les autres personnes au courant du conflit toxique, étaient profondément affectés par la situation. L'inaction ébranlerait la confiance du personnel envers la PDG.

Et c'est là que résidait le défi auquel était confrontée cette PDG : si la situation toxique n'était pas maîtrisée, elle se propagerait et s'ancrerait dans le fonctionnement de l'équipe et dans la culture organisationnelle. Un jour ou l'autre, des membres de l'équipe finiraient par choisir un camp, tandis que d'autres s'indigneraient du fait que personne ne s'attaque à la racine du problème.

La PDG et le DPRH ont donc convenu que des mesures devaient être prises pour empêcher le comportement toxique de se répandre et de saper le travail qui avait été fait pour créer une culture de collaboration et stimuler l'engagement des employés.

> “Les membres de l'équipe, et les autres personnes au courant du conflit toxique, étaient profondément affectés par la situation.”

Qui sont les membres toxiques de l'équipe et où les trouver?

Si les comportements toxiques représentent une menace importante pour l'efficacité organisationnelle, c'est entre autres parce qu'ils peuvent se manifester à tous les échelons, du conseil d'administration et de la haute direction jusqu'aux équipes de première ligne.

Ce qui complique également les choses, c'est que certaines des personnes les plus compétentes et les plus productives peuvent aussi être les plus susceptibles d'adopter des comportements nuisibles. Et les personnalités toxiques sont souvent des « influenceurs doués » par ailleurs très estimés des PDG et des clients en raison de leur créativité et de leur capacité à obtenir des résultats. Les hauts dirigeants sont donc souvent tentés de négliger ou d'excuser les comportements toxiques; ils savent qu'ils sont souvent le lot des personnes au rendement élevé.

> Les membres d'équipes infectées par des personnalités toxiques ont tendance à se montrer du doigt les uns les autres pour échapper à leur responsabilité personnelle.

Signaux d'alarme à surveiller

Comment les hauts dirigeants peuvent-ils reconnaître des personnalités toxiques au sein de leur organisation? Ci-après figure une liste des principaux signaux d'alarme à surveiller. Pris individuellement, ils ne sont pas une preuve en soi d'une personne toxique. Mais s'ils s'accumulent, les probabilités que ce soit le cas sont très fortes.

La peur de s'exprimer.

Dans une équipe qui affiche un haut rendement, les membres participent à la recherche de solutions, communiquent leurs idées et accueillent favorablement les commentaires des autres. Quand ce n'est pas le cas, c'est généralement parce que les membres craignent la réaction négative d'un collègue toxique.

Le jeu du blâme.

Face à un échec, une équipe généralement saine partagera la responsabilité d'un insuccès et s'efforcera d'apprendre de ses erreurs et de trouver des solutions. Les membres d'équipes infectées par des personnalités toxiques ont tendance à se montrer du doigt les uns les autres pour échapper à leur responsabilité personnelle.

Un cynisme ambiant.

Si votre équipe est toujours négative lorsqu'elle discute des défis et des résultats, vous avez un problème de toxicité. Ce n'est peut-être pas tout le monde dans l'équipe qui est cynique, mais une ou deux personnes très négatives peuvent tirer tous les autres vers le bas.

L'épuisement professionnel.

Y a-t-il beaucoup de personnes dans votre équipe qui se plaignent d'être désengagées, épuisées ou qui révèlent des problèmes de santé physique ou mentale? Certains membres de votre équipe demandent-ils un congé ou une réaffectation ou démissionnent-ils? Voilà des signes évidents des dommages collatéraux qu'un comportement toxique peut infliger à une équipe.

La présence de clans.

Dans les réunions d'équipe, pouvez-vous voir des signes manifestes de différents clans? S'agit-il moins d'une équipe opérationnelle et plus d'une série de petits groupes? Les membres de ces petites cliques ne parlent-ils qu'entre eux? Ignorent-ils les autres personnes présentes dans la pièce? La toxicité a peut-être brisé votre équipe en plusieurs bandes.

Liste de contrôle des dirigeants : désamorcer les comportements toxiques et amener son équipe à garder le cap

Vous avez donc examiné attentivement le comportement de votre équipe et vous avez trouvé suffisamment de preuves d'un problème de toxicité. N'oubliez pas! L'inaction ne fera qu'empirer les choses. Mais comment aborder le problème sans faire éclater votre équipe?

1.

Nommez le comportement toxique et communiquez vos attentes.

Si les dirigeants dépassent une certaine limite, il est important que vous le communiquiez clairement à chacun d'entre eux de même qu'à l'ensemble de votre équipe. Rappelez-vous aussi que dans de telles situations, on ne combat pas le feu par le feu. Si vous répondez agressivement à un membre toxique de l'équipe, vous ne ferez qu'alimenter son comportement. Soulevez plutôt la question avec équité et objectivité. Écoutez-le, mais exprimez clairement vos attentes, soit que cette situation se résolve.

2.

Misez sur le positif.

Les recherches en neuroscience démontrent que nous résistons à l'apprentissage et au changement quand nous recevons des commentaires négatifs. Misez sur des scénarios positifs et imaginatifs, dans lesquels les dirigeants et leurs équipes peuvent créer quelque chose ensemble, plutôt que sur ce qu'ils n'arrivent pas à faire. L'instauration d'une vision commune peut être un moteur de changement beaucoup plus efficace.

3.

Faites appel à un coach d'équipe indépendant.

Dans de nombreux cas, un coach d'équipe, aidé par des évaluations tous azimuts, peut aider à faire ressortir les problèmes spécifiques et à relever les comportements des membres de l'équipe qui sont à l'origine de la toxicité. N'oubliez pas que les comportements toxiques ne sont pas toujours visibles ou évidents. Vous devrez peut-être creuser la dynamique de l'équipe pour découvrir les sources et les déclencheurs de conflit.

Un comportement toxique n'est pas un problème qui disparaîtra de lui-même. Souvent, le membre de l'équipe toxique n'a pas la conscience de soi nécessaire pour comprendre l'effet qu'il a sur les autres. C'est d'autant plus vrai si le membre de l'équipe toxique a aussi, comme c'est souvent le cas, un rendement élevé.

Les hauts dirigeants, dont les PDG, doivent être attentifs aux signes avant-coureurs de toxicité et avoir la volonté de trouver une solution au problème. Autrement, ils perdront le soutien et la confiance de ceux-là mêmes qu'ils essaient de diriger.

ODGERS BERNDTSON

odgersberndtson.com