

## Gérer les éléments toxiques : une problématique pour les managers

L'article à lire ici :

<https://www.actionco.fr/Thematique/management-1214/Breves/Generer-elements-toxiques-favoriser-auto-apprentissage-pistes-Hackathon-Management-343745.htm#gQcPwIYZ7CrUVEBg.97>

*Comment améliorer ses pratiques managériales ? Et comment gérer les éléments perturbateurs de son équipe ? Des managers de grands groupes ont travaillé sur ce sujet pour la 3e édition du Hackathon du Management. Tour d'horizon des solutions suggérées.*

C'est toujours un vrai casse-tête pour les managers. Comment gérer les "cons talentueux", des collaborateurs doués mais qui posent problème dans une équipe ? C'est à cette question qu'ont tenté de répondre des managers issus de plusieurs entreprises, essentiellement des grands groupes, lors du Hackathon du Management, un événement organisé tous les ans par Ethikonsulting.

### Se remettre en cause

La question n'est pas de savoir ce qu'il faut demander aux "cons talentueux" pour les faire changer de comportement, mais comment la posture du manager influence le comportement de ce collaborateur. De fait, certains collaborateurs sont "incontrôlables" parce qu'ils ne se sentent pas à leur place, parce que l'entreprise et le management ne les reconnaissent pas suffisamment.

Le problème peut alors venir des pratiques du manager : avec une autre approche, le collaborateur s'intégrerait mieux. "Il faut aussi se demander ce qui, dans le système, empêche d'être courageux, de parler franchement", explique Frédéric Rey-Millet, dirigeant d'EthiKonsulting. Car des éléments difficiles à gérer dans une équipe, qui pensent que les règles ne valent que pour les autres, sont parfois cautionnés par un système qui préfère ne pas faire de vagues et confier des responsabilités à ces personnes.

Autre solution proposée : demander de réaliser un diagnostic comportemental à tous les membres de l'équipe, manager compris. Le but ? Comprendre comment chacun est perçu par les autres, quels sont les éléments extérieurs qui poussent certains à devenir des "cons" et proposer des axes d'amélioration, ainsi que des règles de vie validées par tous les membres de l'équipe.

Sinon, il existe aussi une méthode plus frontale. Des managers ont proposé une boîte à outils tournant autour de quatre axes : se protéger des personnes toxiques, contre-attaquer, fédérer le reste de l'équipe et la motiver. Ils ont aussi insisté sur le fait de s'appuyer sur des éléments factuels comme des fiches d'incidents, le calcul des coûts cachés induits par les mauvais comportements, etc.

### Se former en autonomie

Un autre sujet qui préoccupe de nombreux managers, relayé lors du Hackathon du Manager, concerne la formation, avec une attention particulière sur l'autoformation. L'idée ? Mettre en place des process dans lesquels les salariés identifient les axes sur lesquels ils se sentent en besoin de formation, et disposent ensuite de temps dédié pour se former en autonomie (via des MOOC, livres, revues...). De nombreux managers expliquent d'ailleurs croire en la prise en main des salariés par eux-mêmes, la possibilité d'évaluer les compétences dont on a besoin et d'être acteur de sa formation.