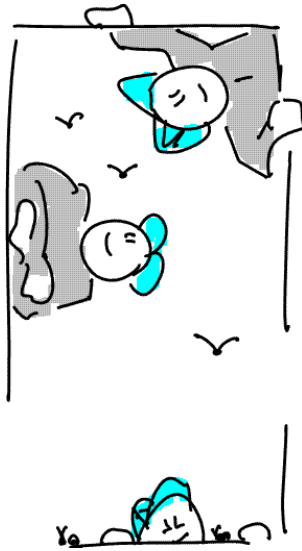




Maladie No 3 : Dysfonctionnement d'un collaborateur, conduite et comportement inadapté

Le collaborateur est difficile à conduire et les efforts pour obtenir satisfaction par rapport aux exigences du poste sont largement supérieurs aux bénéfices ! Manque d'intérêt, résistance, négativisme, mais encore divergence de priorités et résistance passive, rendent la collaboration pénible et inintéressante. De surcroît, l'équipe ressent ces difficultés et s'interroge sur l'absence de réaction du supérieur qui peut se voir ainsi discrédité.



*Collaborateur en
dysfonctionnement ou ingérable =
mise à l'épreuve du management*

1. Conséquences possibles sur l'organisation

- Affaiblissement de la qualité du travail de l'équipe et mauvaise coordination, développement de tensions
- Marginalisation et rejet par l'équipe ou retrait volontaire du collaborateur qui se pose en expert, en distance du groupe
- Développement de tensions dans la relation supérieur et subordonné et progressivement, fragilisation de l'autorité du manager et perte de crédibilité
- Irrespect des règles, pouvant contaminer les autres membres de l'équipe par compensation (inégalité de traitement)
- Fatigue du supérieur, démission intérieure
- Détérioration du climat de l'équipe en conséquence de l'inégalité de traitement
- Faiblesse de la qualité produite par le collaborateur, difficulté à évaluer la charge

2. Erreurs et faux pas classiques

- Renoncer à régler le cas seul, par manque de soutien de la voie hiérarchique ou perte d'énergie
- Laisser le cas durer, épuisé par les tentatives de conciliation
- Observer un dysfonctionnement et ne plus rien faire par lassitude
- Entendre les difficultés vécues par le collaborateur et renoncer aux objectifs et exigences du cahier des charges par excès de compréhension et empathie (devenir co-dépendant)
- Régler le cas par courrier uniquement, en dénonçant le problème sans faits concluants, opposé à un rapport d'évaluation annuel neutre les précédentes années
- Pratiquer des méthodes non éthique de recadrage (manipulation, pressions diverses, mobbing...)
- Collecter secrètement des cas de dysfonctionnements pour les traiter en bloc lors de l'entretien annuel et remporter la partie officiellement

3. Recommandations

- **Convoquer le collaborateur pour un entretien et lancer une procédure de re-médiation (voir schéma). Enoncer les attentes et les besoins de la fonction occupée par le collaborateur. Partant des difficultés observées les plus récentes, demander un feedback au collaborateur et le coacher pour l'aider à développer ses compétences**
- **Rétablir les règles de fonctionnement et redéfinir les attentes du poste en terme de savoir faire et savoir être. Faire le lien avec l'environnement de la fonction (autres collègues, techniques, etc.)**
- **Planifier immédiatement un second entretien de bilan de situation 4 à 6 semaines plus tard**
- **En cas de difficultés récurrentes, protocoler les demandes aux entretiens de suivis et exiger un changement radical de comportement par courrier, en lien aux objectifs inhérents à la fonction**
- **Faire remonter le cas à la ligne et aux RH et demander si nécessaire la mise en œuvre d'une médiation**
- **Programmer une formation pour le collaborateur et développer les compétences manquantes (augmentation de la maîtrise de certaines pratiques)**
- **Impliquer le collaborateur dans la recherche de solutions et moyens correctifs par rapport aux faits**