



## Maladie No 5 : Coordination infructueuse ou conflictuelle entre spécialistes, en l'absence de hiérarchie

Dans cette situation, les collaborateurs de services différents travaillent ensemble sur des projets en étant seuls et autonomes. Cette situation, en l'absence d'autorité hiérarchique et de supervision, peut dégénérer pour des raisons techniques, relationnelles ou organisationnelles. Il en découle parfois une perte de maîtrise des délais, une baisse de qualité des résultats et de rendement. La complexité de ce type de situation est souvent proportionnelle à l'éloignement géographique des supérieurs.



**Coordination infructueuse entre spécialistes autonomes = Perte de rendement**

### 1. Conséquences possibles sur l'organisation

- Perte de maîtrise des délais et de la qualité des opérations
- Dégradation du climat social et développement du présentéisme au sein du groupe
- Défauts de fabrication, erreurs de processus, oublis. Report de responsabilités et développement de tensions
- Contamination des problèmes vécus par les collaborateurs en conflits au reste de l'équipe (par justification), rumeurs
- Mise en évidence d'une problématique de délégation imprécise du champ d'action et des moyens à mettre en œuvre
- Refus de pratiquer ce mode de collaboration par les employés, par crainte d'être pris dans un système et d'en faire les frais
- Développement des coûts cachés et non qualité
- Risque de refus de renouvellement de certification qualité

### 2. Erreurs et faux pas classiques

- Avertir et/ou sanctionner les collaborateurs concernés pour défauts de conduite en cas de conflits ou de débordements majeurs
- Convoquer les collaborateurs et les moraliser sur leur manque de sens de responsabilité et leur incapacité à travailler en groupe autonome
- Changer les collaborateurs par d'autres, plus compétents et disciplinés (les premiers l'étaient probablement tout autant)
- Intervenir, dans son rôle de manager, comme le sauveur du problème et tout reprendre en main pour réussir le challenge
- Suspender les travaux et renoncer au projet
- Ecouter les problèmes vécus par les collaborateurs et minimiser l'importance de leur témoignage en renvoyant la cause
- Renvoyer les collaborateurs à leurs responsabilités et reprocher un tel comportement

### 3. Recommandations

- Reprendre le projet et identifier les processus organisationnels de la mission dans ses mécanismes de base : Délai, plan de travail, rôles et responsabilités, référents en cas de question, moyens de contrôle, rapport (écrit) de travail, délimitation des champs d'activités respectifs des différents acteurs impliqués
- Concevoir une pratique de soutien en cas de difficultés de coordination : personnes de contact, « médiateur », ligne rouge
- Identifier par anticipation les catastrophes qui peuvent survenir et concevoir les parades (risk management). En informer les personnes concernées et simuler rapidement la situation
- Définir les attentes (en termes de résultats attendus à la fin de la mission)
- Idéalement, nommer un responsable d'équipe avec l'accord des autres supérieurs pour assumer la coordination des travaux et l'intervention des différents spécialistes
- Demander un rapport en convenant par avance des dates de restitution, lié à un plan de déroulement (rétro-planning par rapport aux objectifs)
- Définir les étapes intermédiaires, incluant les résultats intermédiaires, afin d'éviter les « figures libres »