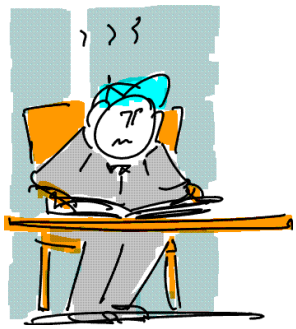
managerama TV Partage d'expérience, direction excellence!

Maladie No 7 : Surcharge de travail, stress, pression

L'augmentation de mandats dans le même temps que la réduction des effectifs finit irrévocablement par provoquer une surcharge dans les équipes qui, dès lors, n'assument plus une partie de la mission de base : les clients sont desservis au profit des procédures, les nouveaux projets mangent le temps des travaux de production, les processus qualités empêchent le développement de nouveaux produits. Les collaborateurs souffrent et perdent le Nord. A cela s'ajoute la pression d'un climat d'équipe qui inévitablement se dégrade.



Surcharge et pression = mixture anti performance

1. Conséquences possibles sur l'organisation

- Fatigue, pression, dépression et développement de mouvements de lassitude
- Résistance de collaborateurs qui se protègent des agressions de la pression et du stress en se renfermant sur eux-mêmes
- Perte de productivité et augmentation des non conformités
- Développement de l'absentéisme et des burnout
- Dysfonctionnements en hausse et mouvements de rumeurs
- Manifestions syndicales, risques de grève
- Augmentation du turn-over
- Gel des projets et du développement
- Excellence des collaborateurs mise en péril au profit des urgences

2. Erreurs et faux pas classiques

- Constater l'incapacité à gérer les priorités des équipes plutôt que reconnaître la surcharge
- Exiger plus d'efforts en faisant soi-même preuve d'exemplarité en accumulant les heures supplémentaires
- Déléguer toujours plus de missions aux subordonnés, sans réévaluer les priorités
- Rappeler sans cesse les délais et exiger l'avancement des travaux dans l'espoir de faire avancer les choses
- Demander aux collaborateurs de travailler plus vite (faire plus de travail dans le même temps et plus de choses en même temps)
- Adopter un comportement autoritaire et méprisant si les délais ne sont pas tenus
- Supprimer les pauses, les congés spéciaux, faire repousser les vacances, culpabiliser les collaborateurs qui respectent les horaires
- Dire « vous ne savez pas vous organiser ».

3. Recommandations

- **Réunir les collaborateurs et organiser collectivement une revue des travaux en les classifiant par urgence. Définir les priorités et redéfinir les délais.**
- **Evaluer les ressources disponibles en heures et repousser les travaux non prioritaires pour dégager du temps supplémentaire.**
- **Repasser les tâches quotidiennes des collaborateurs en revue, analyser la séquence des travaux pour adopter la meilleure formule. Eventuellement, reconfigurer les équipes (2 personnes vont 3x plus vite qu'une seule livrée à elle-même).**
- **Supprimer la notion d'urgence et le stress des délais pour permettre aux collaborateurs de se concentrer jour après jour sur les tâches nécessaires dans un meilleur esprit…et garder le souci des délais pour soi**
- **Interroger les collaborateurs en demandant : Sans l'aide de personnes supplémentaires, que vous faut-il pour parvenir au but ?**
- **Développer un climat favorable afin de compenser le stress de la surcharge : humour, empathie, gestes de reconnaissance, repas de fin de délai etc.**
- **Vérifier que chaque collaborateur traite les priorités telles qu'énoncées (chaque heure de travail investie sur les tâches gagnantes)**
- **En cas de situation extrêmement critique, passer les travaux en mode 20/80 (cibler l'essentiel)**
- **Se souvenir que la détente est le meilleur carburant de la productivité !**

ismat.ch

© 2009-2010. ISMAT est une marque protégée. Tous droits de reproduction interdite sans autorisation écrite. ISMAT CONSULTING SA Rte du Platy 7a, 1752 Villars sur Glâne. v.blanc@ismat.ch, site www.ismat.ch Adresse administrative : Ch. de Sus Vellaz 26, 1169 Yens No : TVA 676 850