

Manager dans une organisation matricielle

De la surcharge au discernement

3 leviers pour reprendre les rênes au milieu des sollicitations multiples



Inventeurs de réussites Logicielles

Un manager en surcharge

Le manager doit souvent jongler entre :

- Le management de son équipe
- Les sollicitations d'autres managers, de chefs de projet
- Les urgences opérationnelles
- Les activités qu'il doit lui-même piloter



Résultat

- Des priorités en concurrence
- Des délais incompatibles
- Une charge mentale permanente
- Une impression de ne jamais aller jusqu'au bout
- Un sentiment de subir les événements

L'attention => la tension

Une attention trop intense, dans la durée, sur "tous les sujets", se transforme souvent en tension personnelle voire interpersonnelle

Les impacts en cascade

Pour le manager

- Difficulté à prendre du recul
- Sentiment de perdre la maîtrise
- Perte de confiance
- Epuisement mental, physique, émotionnel

Pour l'organisation

- La coopération entre managers s'effrite
- De l'énergie dispersée
- Des arbitrages tardifs
- Une efficacité collective moindre



Pour les équipes

- Changements de priorité
- Messages contradictoires
- Baisse de l'engagement

**Quand tout devient prioritaire,
plus rien ne l'est vraiment**

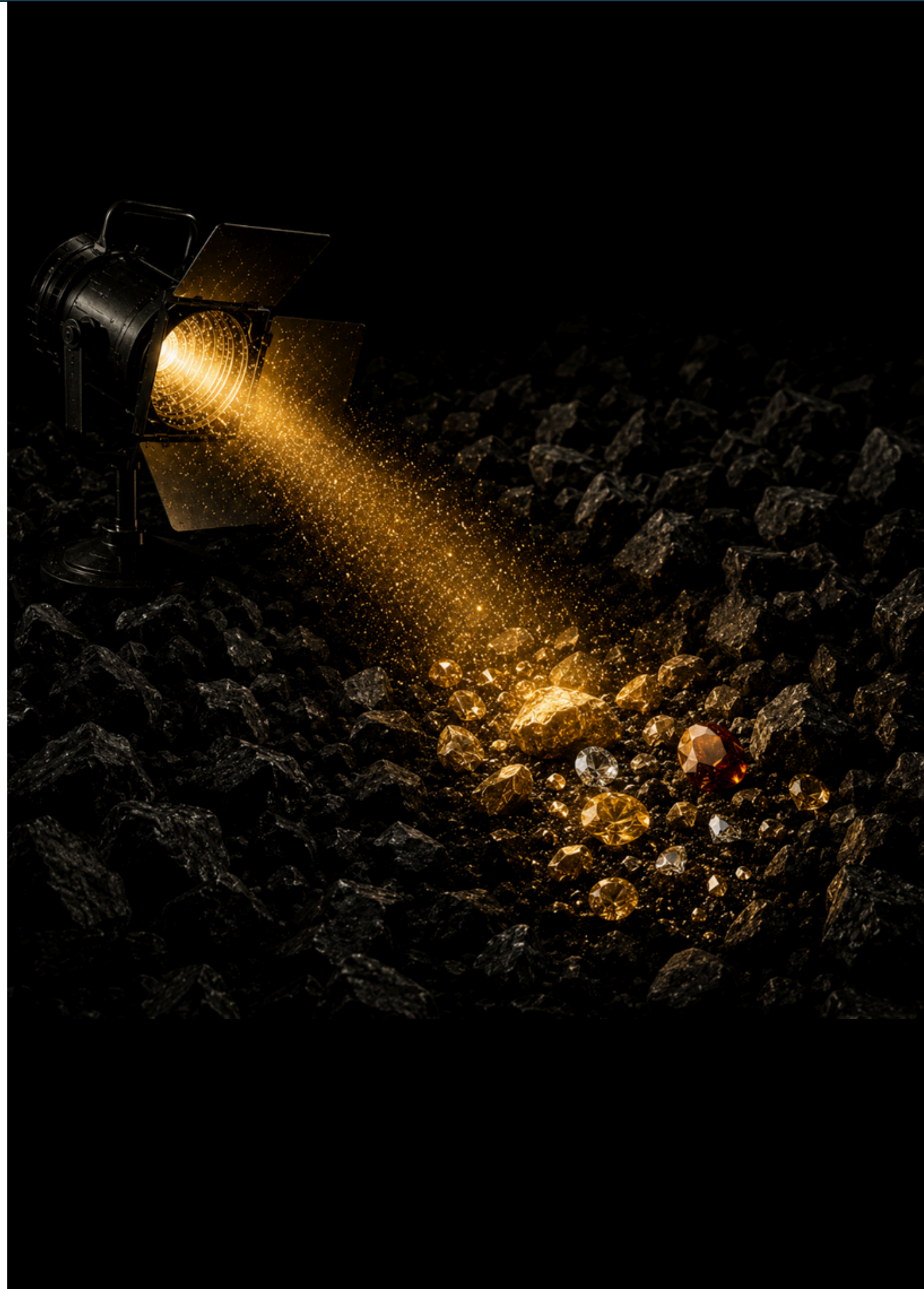
**L'énergie des managers et de leur
équipe se disperse voire se perd**

Levier 1 : prioriser ses activités comme une équipe agile

- **Acceptez de ne pas tout faire**
<=> Certaines équipes agiles ne cherchent pas à tout faire. Elles choisissent consciemment ce qui a le plus de valeur et décident là où elles mettent leur temps. Faites comme elles !

Quelques pratiques de priorisation :

- **MoSCoW** : Must / Should / Could
- **Matrice Impact / Effort** : classer vos actions en fonction de leur impact et de leur "coût" (4 cases)
 - Fort impact & faible effort
= prioritaire
 - Faible impact & fort effort
= à questionner

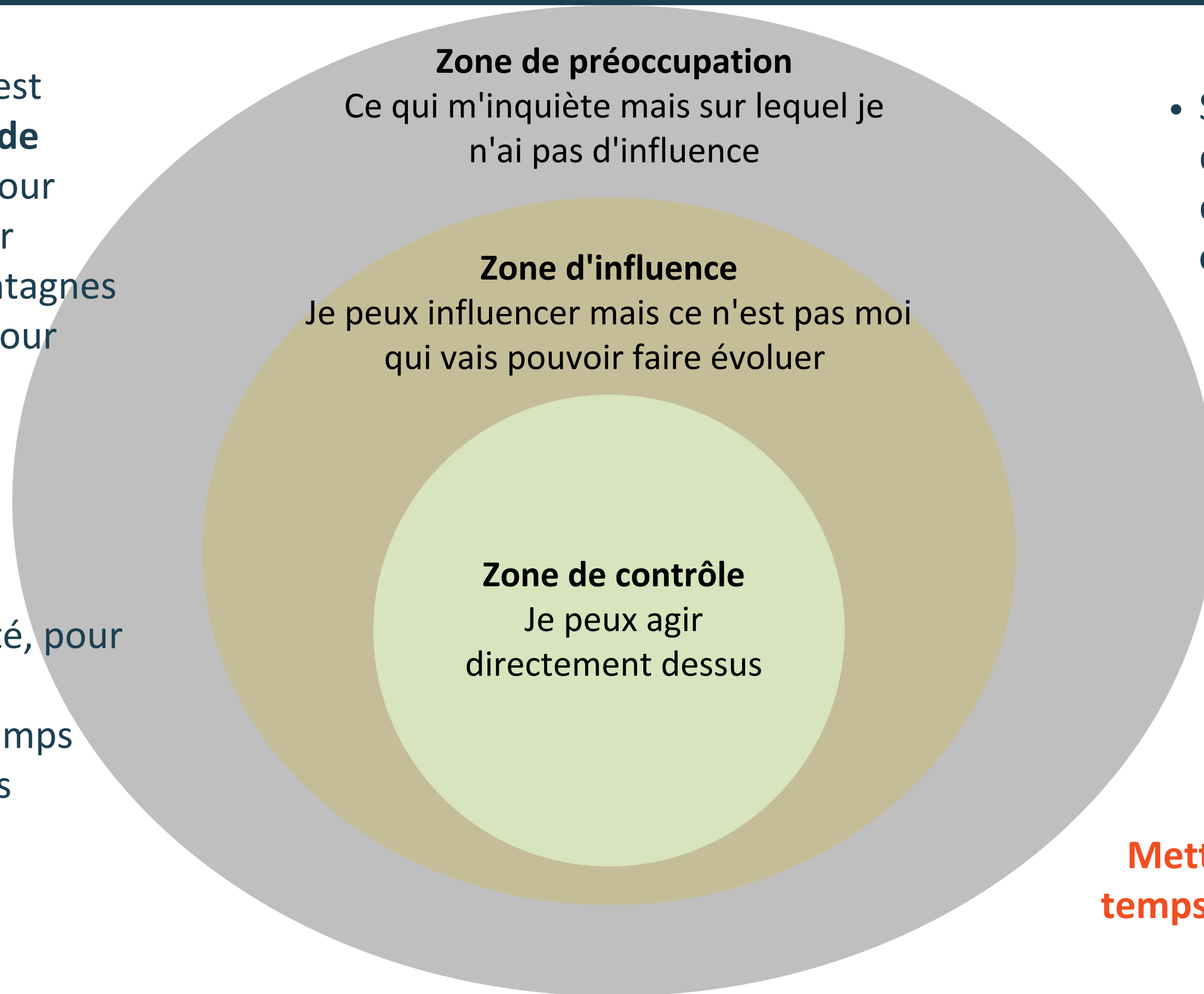


- **Critères** : identifiez 2 à 4 critères qui vous permettent de prioriser vos activités; évaluez vos activités sur chaque critère; puis décidez de ce que vous réalisez
 - Ex de critères : activité en lien avec la stratégie de l'entreprise / elle a de la valeur pour l'équipe / elle fait réellement partie de ma mission

Clarifier sa logique de décision / priorisation permet d'être moins chahuté, de reprendre le contrôle, voire d'apaiser les tensions personnelles

Levier 2 : utiliser les cercles de S. Covey

- Identifier ce qui est dans votre **zone de préoccupation** pour arrêter de vouloir déplacer les montagnes (énergivore) et pour diminuer vos frustrations
- Soyez vigilant au principe de réalité, pour mettre le niveau d'énergie et le temps adéquat pour vos actions en **zone d'influence**



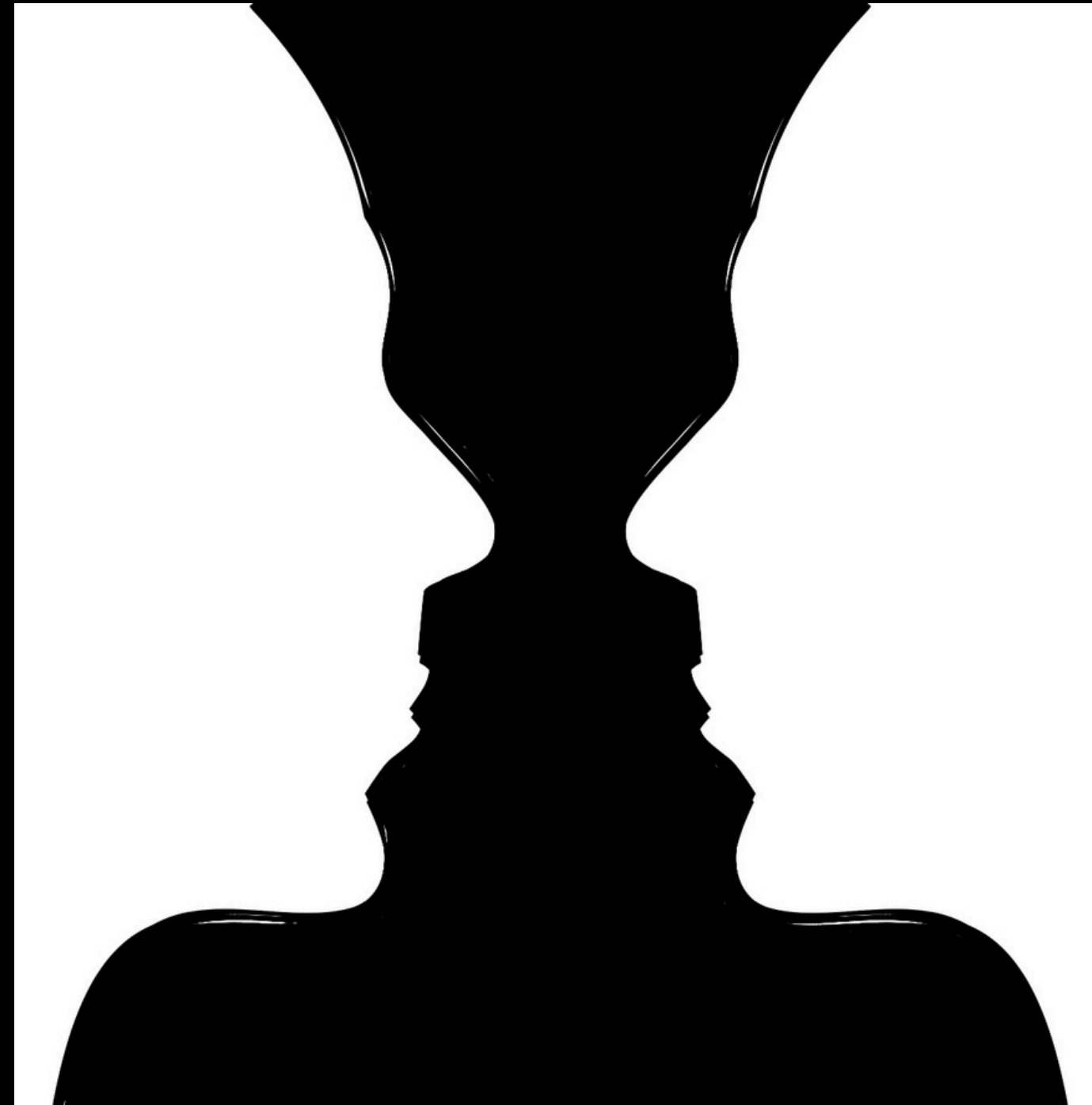
- Savourez les résultats des actions qui sont dans votre **zone de contrôle**

Mettre son énergie et son temps là où ils produisent de l'effet

Levier 3 : changer de regard... et de mots

Les surcharges accentuent souvent les tensions entre managers. Voici quelques pistes pour changer de regard ... via un changement de langage :

- Formulez différemment vos phrases (même celles que vous vous dites uniquement dans votre tête, car elles ont un impact sur vous)
 - Il ne me prend vraiment pas en considération => Il ne m'a pas demandé si le fait de réaliser cette activité était ok pour moi



- Utilisez le langage du possible (Bill O'Hanlon)
 - Je n'y arrive pas => pour le moment je n'ai pas trouvé de solution à cette situation qui ne me convient pas
- Différenciez la personne du problème que vous avez avec elle <=> la personne n'est pas le problème, le problème ... c'est le problème

**Changer de langage pour
s'ouvrir de nouvelles
possibilités et voir le monde
différemment**

Les bénéfices de discerner 1. les priorités, 2. les cercles, 3. les mots dans son langage

Pour le manager

- Plus de cohérence dans les décisions
- Décisions plus assumées, impression de reprendre du contrôle
- Plus de sérénité, moins de charge mentale

Pour les autres managers

- Discussions plus factuelles
- Arbitrages plus transparents
- Coopération facilitée



Pour les équipes

- Priorités plus lisibles
- Meilleure stabilité
- Plus de confiance

Passer de
"je subis, je suis en réactif"
à
"je décide et pilote"

Une des forces d'un manager
ne réside pas dans sa capacité à tout maîtriser,
mais **dans sa capacité à décider où investir son énergie, son**
temps, son attention et son influence.

Il n'est pas celui qui fait en sorte que tout aboutisse ;
il accepte que tout ne soit pas réalisé ;
il concentre son énergie et celle de son équipe là où elles créent
le plus de valeur.

Envie de creuser un de ces sujets ? Contactez-moi.



Inventeurs de réussites Logicielles