



LES ATELIERS

JASSETTE – LA CHARGE MENTALE DES DIRECTIONS D'ORGANISMES

QUELLE TÂCHE OU SITUATION PROVOQUE CHEZ VOUS LA RÉACTION « MAIS QU'EST-CE QUE J'AI FAIT POUR MÉRITER ÇA? » VOUS RECONNAISSEZ-VOUS DANS UNE DE CES SITUATIONS?

Mésentente sur le sens des mots ou le vocabulaire utilisé

Discussions qui n'aboutissent à rien

Travailler sur des ententes avec le gouvernement ou appels d'offres publics

Relations gouvernementales

Gestion bancaire

Informations en huis-clos diffusées trop rapidement

Circulation de l'information non contrôlée

Syndrome "Linda et Marcel" ou le négativisme chronique

Ragots à la machine à café

Gestion de conflits où mon point n'est pas entendu

Devoir répéter ou reformuler les mêmes directives à multiple reprise

Ne pas parvenir à faire s'entendre deux ou plusieurs personnes sur un sujet particulier

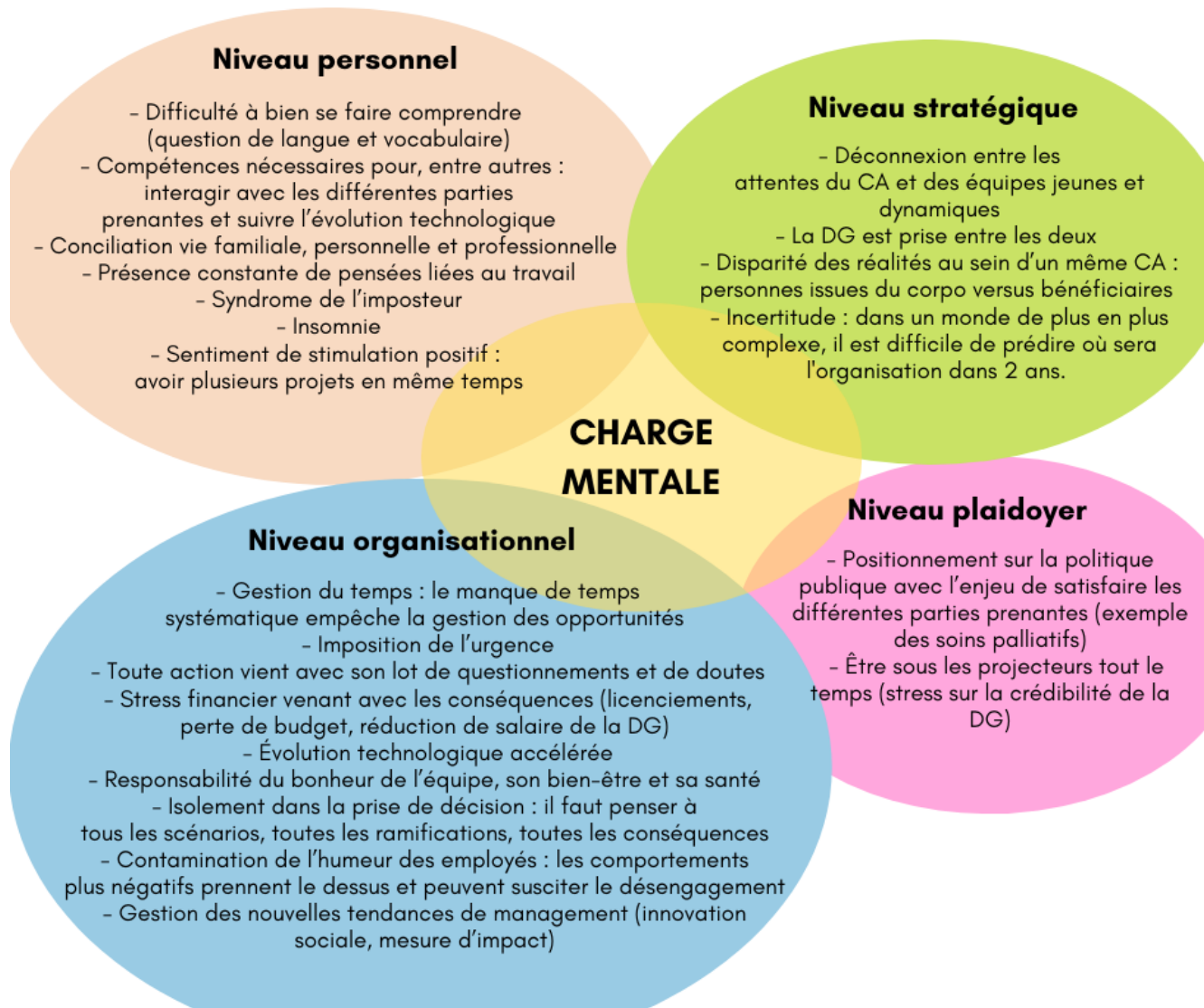
Le défaut de retour d'appels

Panne d'internet

QU'EST-CE QU'ON ENTEND PAR CHARGE MENTALE? COMMENT LA DÉFINIR? PEUT-ON PENSER À DIFFÉRENTS TYPES DE CHARGE MENTALE LIÉS À DES ÉCHELLES DIFFÉRENTES OU DES SPHÈRES DIFFÉRENTES ?

La charge mentale des directions d'organismes est directement liée à la multitude de dossiers et de défis avec lesquels les gestionnaires composent quotidiennement. Pour parler de son rôle, une directrice du secteur artistique utilisait la métaphore des chaussons de danse sur lesquels on se tient en équilibre, entre force et fragilité, vertige et persévérance. Attention : la charge mentale n'est pas forcément une surcharge mais elle peut le devenir.





QUELS SONT LES DÉCLENCHEURS QUI AMÈNENT EN SURCHARGE?

- Mauvaise compréhension du rôle des membres du CA qui s'aventurent dans l'opérationnel
- Changements imprévus comme de nouvelles orientations
- Priorités qui deviennent floues (désalignement)
- Perte de contrôle : être un jongleur avec une multitude de balles qui deviennent de plus en plus lourdes
- Changement de personnel dans la garde rapprochée (équipe de direction)
- Échéanciers qui changent ou sont irréalistes, ce qui amène du temps supplémentaire et l'épuisement de l'équipe
- Tendance à sous-estimer un travail ou projet (aller vers la simplification, le déni de la complexité)
- Gestion des risques sous-évaluée qui peut apporter des défaillances



- Manque de soupape de sécurité (« lack of slack »), de contingence
- Rareté des ressources
- Statu quo / immobilisme
- Objectifs trop élevés et gestion des priorités énergivore
- Appels d'offres publics
- Pas de solutions visibles

QUELLES SONT LES MESURES D'ATTÉNUATION?

<p>Planification</p> <p>Financière : planifier avec ce qu'on a concrètement et faire le deuil de certaines ambitions afin d'avoir plus de clarté, moins de flou et gérer les attentes</p> <p>Budget réaliste avec une colonne cible (ce qui peut rassurer le CA pour montrer les intentions de développement)</p> <p>Plan de gestion des risques</p> <p>Planifier du temps pour la R&D</p> <p>Documenter pour ne pas oublier et reproduire les erreurs</p>	<p>Équipe</p> <p>Compter sur la cohésion et l'engagement de l'équipe en cas de crise</p> <p>Avoir le courage de se défaire de certains collaborateurs pour mieux s'entourer</p> <p>Aller chercher des gens qui n'ont peut-être pas toutes les compétences, mais qui ont le potentiel et le savoir-être</p> <p>Travailler sur la charge mentale au niveau organisationnel pour donner l'exemple</p>	
<p>Temps</p> <p>Appuyer sur le bouton « stop » et se laisser du temps pour assimiler</p> <p>Journée pour soi (reculer pour mieux sauter)</p> <p>Reconnaître les cycles : adrénaline du départ, ralentissement/consolidation et doser</p>	<p>Mesures d'atténuation</p>	<p>Information - communication</p> <p>Savoir doser l'information entre les parties prenantes</p> <p>Trouver un équilibre dans la communication : quels messages doit-on protéger versus partager?</p>
<p>Réseau</p> <p>Reconnecter avec des pairs</p> <p>Développer un système de soutien pour partager, se rassurer</p> <p>Rencontrer des alliés externes lorsque ça déborde pour plus de neutralité dans ses réflexions</p>		<p>Santé</p> <p>Méditer, faire du yoga</p> <p>Faire de la boxe, courir</p> <p>S'autoriser à être vulnérable</p> <p>Accepter de gérer ses attentes et déterminer ses propres limites</p> <p>Avoir du plaisir</p>
<p>Flexibilité</p> <p>Sous-traitance</p> <p>Contrats à durée déterminée</p>		



SI NOUS DEVIONS CRÉER LE CURSUS DE FORMATION IDÉAL POUR DES DIRECTIONS D'ORGANISMES. QUELS COURS ET ACTIVITÉS POURRAIT-ON PROPOSER?

- Gestion RH :
 - Droit du travail
 - Entourez-vous des meilleures personnes / ressources et se départir des obstacles
 - Apprendre à bien déléguer
- Observation d'autres DG selon la formule "walk a mile in my shoes"
- Échanges avec d'autres organismes, au niveau DG et employés
- Lecture des états financiers
- Formule Leadership rassembleur ou Philagora : lac à l'épaule, co-développement entre pairs, accompagnement sur la durée
- Formation sur la gouvernance
- Plaidoyer / habiletés politiques sur le terrain
- Gestion du temps
- Réapprendre à rire, à avoir de la légèreté
- Intelligence émotionnelle, devenir expert de soi (méditation, revenir à l'essentiel, gestion du stress par la pleine conscience)
- Différents types de leadership
- Comprendre le contexte sociétal et les nouvelles tendances
- Clarté stratégique : comment cultiver une vision et avancer avec quelle boussole?
- Ne pas succomber aux modes qui ne s'appliquent pas à son organisme

DES TRUCS ET RÉFÉRENCES

Henry Mintzberg [Histoire pour les gestionnaires insomniaques](#)

[Scarcity: Why Having Too Little Means So Much](#)

[Sommet du leadership conscient](#) en septembre prochain

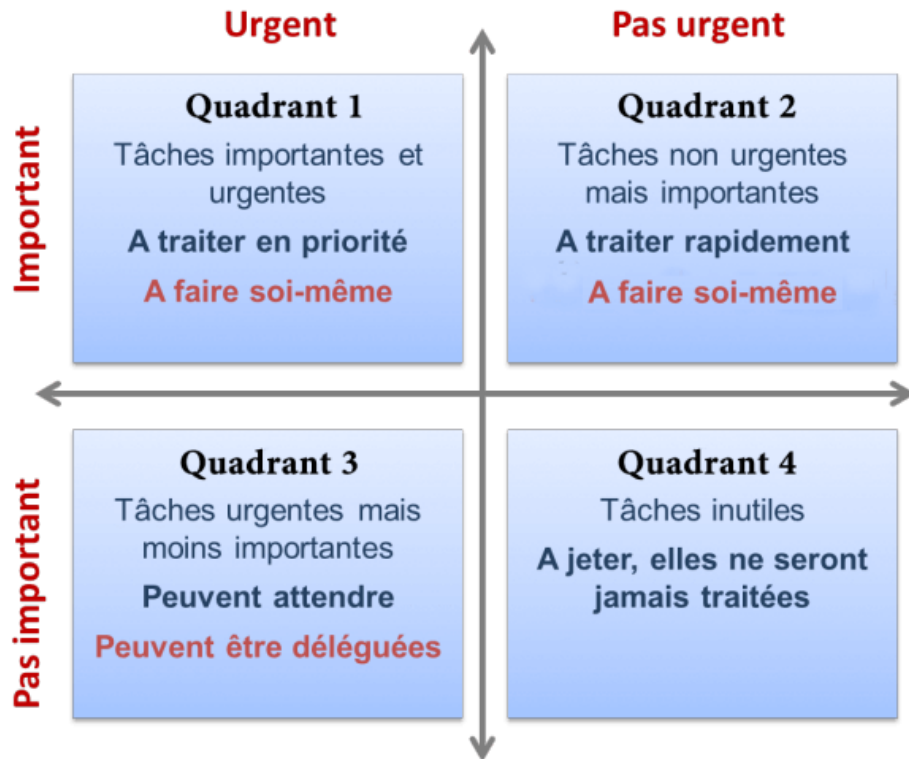
Formation au Centre Saint-Pierre, [nouvelles avenues de formation](#)

MOOC [le Management responsable](#) de l'Université Laval

Outils de gestion :

- [Trello](#)
- [Meistertask](#)

- Matrice d'Eisenhower



- Écocycle

