

Matrice impact effort

La matrice impact effort place les idées d'un atelier sur deux axes pour choisir quoi faire d'abord. Son piège : l'impact perçu. Déroulé, exemple, décision.

Durée : 30 min à 1 h 30

Niveau : Débutant

Participants : 4 à 20 personnes

Format : présentiel, distanciel

Facilitateurs : 1 ; 2 au-delà de 12 si on travaille en sous-groupes

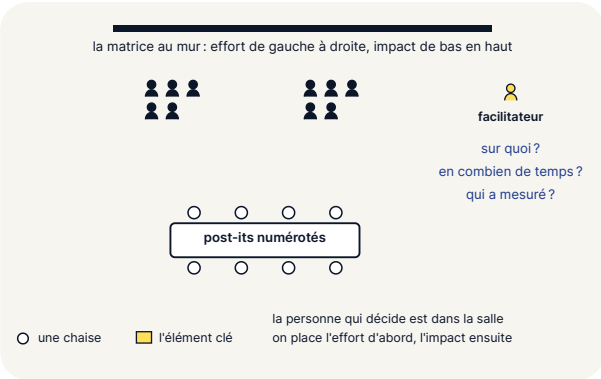
Matériel : un grand mur ou deux paperboards côte à côte, du ruban adhésif pour tracer les deux axes, les idées sur post-its, une par post-it, numérotées, des feutres, des gommettes, en option

QUAND NE PAS L'UTILISER

- personne ne sait dire impact sur quoi
- les idées ne sont pas comparables entre elles
- il y a moins de six idées

- personne ne décide à la fin
- ceux qui feront le travail ne sont pas dans la salle

Votre question unique : _____



Fiche de salle : en bref, déroulé, ce que vous dites, pièges. Préparation, questions fréquentes et adaptations : version complète en ligne, adresse en pied de page.

Le déroulé de la matrice impact effort, minute par minute

Ce déroulé est calé sur 10 personnes, 25 idées issues d'un atelier précédent, une heure, un facilitateur, et la personne qui décide présente dans la salle.

TEMPS	CE QUI SE PASSE	CE QUE FAIT LE FACILITATEUR
0 à 5 min	Cadre : la question, le critère d'impact choisi, ce qu'on entend par effort, qui décide à la fin	Écrit le critère d'impact en haut de l'axe vertical, dit qui décide
5 à 12 min	Relecture des idées, fusion des doublons, reformulation des idées trop vagues	Fait fusionner à voix haute, écarte ce qui n'est pas une action
12 à 25 min	Effort : chaque idée est placée de gauche à droite, par ceux qui feront le travail	Demande en quoi consiste l'effort : combien de personnes, combien de temps
25 à 42 min	Impact : chaque idée monte ou descend, et chaque impact fort est questionné	Pose les trois questions : sur quoi, en combien de temps, qui a mesuré
42 à 50 min	Lecture des quatre cases à voix haute ; vote par gommettes si la case des gains rapides déborde	Lit sans commenter, nomme ce qui tombe en bas à droite
50 à 60 min	Décision : ce qu'on fait, ce qu'on arrête, qui porte, première date	Fait parler celui qui décide, écrit la décision au mur, arrête à l'heure

Ce que vous dites en salle, pendant la matrice impact effort

Une proposition de consignes, phase par phase. Dites-les avec vos mots : ce qui compte, c'est l'ordre, et ce qu'elles interdisent. La plus importante est la quatrième : c'est elle qui sépare une matrice utile d'une matrice décorative.

Au cadre. « On a vingt-cinq idées, on n'en fera pas vingt-cinq. Ici, l'impact, c'est l'effet sur nos clients dans les six mois, rien d'autre. À la fin, c'est la direction qui décide, ici, devant vous. »

À la relecture. « Je lis chaque idée. Si deux disent la même chose, on les rapproche. Si une idée n'est pas une action, on la reformule ou on la sort. »

À l'effort. « D'abord l'effort, de gauche à droite. Ceux qui feront le travail placent. Dites-nous en quoi il consiste : combien de personnes, combien de temps. »

À l'impact. « Maintenant l'impact, de bas en haut. Pour chaque idée qui monte, trois questions : sur quoi, en combien de temps, et qui l'a mesuré ? Si personne ne sait, elle redescend au milieu. »

À la lecture. « Je lis les quatre cases. En haut à gauche, on fait. En bas à droite, on arrête. Le reste, on en parle maintenant. »

À la décision. « À vous. Ce qu'on fait, ce qu'on arrête, qui porte, et la première date. Je l'écris au mur, sous vos yeux. »

Quand ça dérape. Si un post-it change de place « parce que ça rapporterait » : « On revient au critère écrit en haut du mur. L'effet sur nos clients dans les six mois, rien d'autre. » Si l'heure passe sans décision : « On ne se quitte pas sur "on voit ça au prochain CODIR". On décide maintenant. »

Les pièges de la matrice impact effort, vus en vrai

L'impact perçu. Quelqu'un place « former les managers » tout en haut, impact fort, évidemment. Sur quoi ? En combien de temps ? Qui a mesuré ? Personne ne sait. L'impact perçu, c'est ce qu'on croit ou ce qu'on voudrait ; l'impact réel, c'est ce qu'on a vu ou mesuré. Dès qu'on ne pose plus les trois questions, les idées les plus sympathiques montent toutes seules, et la matrice ne dit plus que les goûts du groupe.

L'effort sous-estimé. L'effort est placé par ceux qui ne feront pas le travail. Tout paraît facile, la case des gains rapides se remplit, et trois mois plus tard l'équipe qui devait faire découvrir ce qu'on lui a promis à sa place.

Le critère qui change en route. On commence par placer selon l'impact client, puis quelqu'un déplace un post-it « parce que ça rapporterait », puis un autre « parce que les équipes en ont besoin ». Au bout d'une demi-heure, chaque post-it a été placé selon un critère différent. Le facilitateur ramène au critère écrit en haut du mur, chaque fois.

Tout en haut à gauche. Le groupe met la moitié des idées dans la case des gains rapides. Personne n'a envie de voir sa proposition en bas à droite. Si la case déborde, faites voter à l'intérieur de la case, ou demandez à ceux qui feront le travail de redistribuer l'effort.

La matrice sans décision. Tout est placé, le mur est beau, l'heure est passée, et on se quitte en disant « on voit ça au prochain CODIR ». Ce prochain CODIR ne le verra pas. La décision se prend dans la séance, ou la séance n'a servi à rien.