Résous ton problème avec un clin d'œil

# Il ne me manque plus qu'une personne pour me remplacer pendant mes vacances

## Comment transmettre ses responsabilités et fixer les règles de contact avant de partir en vacances



**Max Paradox**

# Il ne me manque plus qu'une personne pour me remplacer pendant mes vacances

## Comment transmettre ses responsabilités et fixer les règles de contact avant de partir en vacances

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906729

ALL-IN Rafał Płonkowski

# TABLE DES MATIÈRES

INTRO ..... 5

Chapitre 1 - Vous êtes irremplaçable ? Cela pourrait bien être un problème ..... 11

Chapitre 2 - Pourquoi la passation des responsabilités commence toujours trop tard ..... 21

Chapitre 3 - J'ai envoyé un e-mail, donc les responsabilités sont transmises. N'est-ce pas ? ..... 31

Chapitre 4 - « En cas de besoin, appelez-moi. » Cinq mots qui peuvent gâcher vos vacances ..... 40

Chapitre 5 - Qui choisir pour vous remplacer sans créer un deuxième problème ? ..... 50

Chapitre 6 - Accès, mots de passe et autorisations. Ou le remplaçant devant une porte fermée ..... 61

Chapitre 7 - Tout est dans ma tête. Malheureusement, ma tête part en vacances ..... 71

Chapitre 8 - Encore juste ce dernier dossier. Comment éviter de transformer la semaine précédant les vacances en marathon d'heures supplémentaires ..... 81

Chapitre 9 - Une seule fiche de passation qui sauve vraiment la situation ..... 92

Chapitre 10 - Qui décide en votre absence ? Définissez les limites avant que quelqu'un commence à deviner ..... 102

Chapitre 11 - Comment informer tout le monde de vos vacances pour que personne ne prétende être surpris ..... 113

Chapitre 12 - La répétition générale du remplacement. Mieux vaut découvrir les problèmes avant les vacances que pendant ..... 124

Chapitre 13 - Que faire face à un problème qui n'était pas prévu ? ..... 135

Chapitre 14 - Les dernières 48 heures avant les vacances. Comment fermer son ordinateur sans avoir l'impression qu'une catastrophe se prépare ..... 147

Chapitre 15 - Pas de remplaçant, pas de personnel, mais les vacances sont prévues. Que faire maintenant ? ..... 159

Chapitre 16 - Votre remplaçant a commis une erreur. Devez-vous vraiment tout sauver depuis vos vacances ? ..... 170

Chapitre 17 - Les vacances commencent dans deux jours et rien n'est prêt. Comment sauver la situation sans miracle organisationnel ? ..... 181

Chapitre 18 - Revenir de vacances sans être submergé de messages. Comment reprendre le contrôle de son travail sans perdre tous les bénéfices du repos ? ..... 193

Chapitre 19 - Les prochaines vacances sans revivre le chaos. Comment reconnaître le retour des anciens problèmes ? ..... 206

Chapitre 20 - Des vacances sans culpabilité. Vous n'avez pas besoin d'être irremplaçable pour avoir de la valeur ..... 217

# INTRO

Plus que trois jours avant les vacances. La valise attend dans l'entrée, les prévisions météo sont prometteuses et votre téléphone vous rappelle de temps en temps que, très bientôt, votre plus grand problème devrait être de choisir entre un transat et une promenade. En théorie, tout est prêt. En pratique, vous venez de découvrir que la moitié de l'entreprise fonctionne grâce à des informations qui se trouvent exclusivement dans votre tête, que l'autre moitié connaît votre numéro de téléphone et que la personne désignée pour vous remplacer vient de vous demander : « Mais qu'est-ce que je suis censé faire, exactement, pendant ton absence ? » À cet instant, la tranquillité des vacances s'éloigne plus vite que l'avion pour lequel vous n'avez même pas encore acheté de bagage supplémentaire.

Vous lancez donc, dans l'urgence, une opération au nom de code « Passation des responsabilités ». Vous ouvrez un document, notez les trois premières tâches, puis vous vous souvenez des quatorze suivantes. Quelqu'un vous appelle pour une affaire qui remonte à deux mois. Une autre personne veut savoir si quelque chose pourra être validé la semaine prochaine. Votre supérieur vous assure que vous devez vous reposer, tout en ajoutant : « S'il se passe quelque chose de vraiment important, on t'appellera. » Évidemment. Il ne reste plus qu'à déterminer si « vraiment important » désigne une panne informatique, la perte d'un client stratégique ou l'impossibilité d'accéder à une présentation que quelqu'un aurait simplement pu enregistrer dans le bon dossier.

Le plus inquiétant, pourtant, c'est que cette situation n'est pas nécessairement le résultat d'une mauvaise organisation de votre part. Vous pouvez être une personne consciencieuse, méthodique et réellement compétente dans votre travail. C'est précisément pour cette raison que les autres ont pris l'habitude de compter sur vous pour connaître les réponses, retenir les échéances, repérer les erreurs et résoudre les problèmes avant même que quelqu'un ait eu le temps de leur attribuer un numéro de ticket. Peu à peu, votre efficacité s'est transformée en dépendance de l'organisation à votre présence. Félicitations, vous êtes devenu indispensable. Cela ressemble à un compliment, jusqu'au moment où vous essayez de partir dix jours sans votre ordinateur professionnel.

Une étrange conviction s'est installée autour des congés : un bon salarié devrait préparer son absence de telle sorte que personne ne remarque qu'il n'est pas là. L'ambition est louable, mais elle est souvent aussi réaliste que d'espérer que la machine à café continue à préparer des expressos toute seule une fois débranchée. Certaines tâches exigent des décisions, d'autres nécessitent l'accès à des informations, d'autres encore reposent sur une connaissance du contexte impossible à transmettre en une seule phrase. Si vous accomplissez toute l'année le travail de plusieurs personnes ou gérez des processus sans soutien suffisant, une semaine de préparation ne fera pas apparaître miraculeusement un spécialiste supplémentaire. Vous pouvez néanmoins clarifier les responsabilités, réduire les risques de désorganisation et définir précisément ce qu'il est raisonnable d'attendre pendant votre absence.

C'est exactement l'objet de ce livre.

Vous ne trouverez pas ici de méthode pour travailler seize heures par jour avant votre départ afin de mériter une semaine de repos. Nous n'allons pas non plus prétendre qu'il suffit d'activer une réponse automatique indiquant « Je suis absent du bureau » pour que tous les problèmes attendent sagement votre retour. La vie professionnelle a malheureusement un faible pour les complications, surtout lorsque votre calendrier vous suggère qu'il serait grand temps de penser à faire vos bagages. En revanche, vous apprendrez à organiser une passation des responsabilités compréhensible pour les autres, réellement applicable et suffisamment solide pour résister aux imprévus les plus courants.

Nous commencerons par une distinction essentielle : transmettre ses responsabilités ne consiste pas à dresser la liste exhaustive de tout ce que l'on fait chaque jour. Une telle liste peut impressionner par sa longueur, mais elle risque d'être aussi utile à votre remplaçant qu'un manuel de pilotage remis à un passager en pleine turbulence. Ce dont cette personne a surtout besoin, c'est de savoir ce qui doit être fait, à quel moment, à partir de quelles informations et dans les limites de quelles autorisations. Il est tout aussi important de déterminer quelles affaires peuvent attendre, lesquelles doivent être confiées à quelqu'un d'autre et lesquelles ne devraient tout simplement pas être engagées en votre absence. Ce n'est pas un manque d'implication. C'est une manière réfléchie de gérer des ressources limitées.

Nous accorderons une attention particulière à la personne chargée de vous remplacer. Il s'agit peut-être d'un excellent professionnel qui ne connaît pas vos projets. Elle connaît peut-être les procédures, mais doit également accomplir son

propre travail. Ou alors, votre remplacement existe surtout dans le calendrier, parce que personne n'a vérifié si la personne désignée dispose des accès nécessaires, des autorisations appropriées et du temps indispensable. Inscrire un nom dans un message ne transmet pas automatiquement les compétences. Si votre collègue doit valider des commandes, il doit connaître les règles qui encadrent ces validations. S'il doit répondre aux clients, il doit être informé des derniers accords conclus. S'il est uniquement chargé de réagir aux urgences, mieux vaut définir clairement ce qui constitue une urgence. Dans le cas contraire, votre remplaçant risque de passer une semaine à expliquer à tout le monde, avec un professionnalisme irréprochable, qu'il n'en a pas la moindre idée.

La question des contacts pendant les vacances représente un défi à part entière. À première vue, elle semble simple : répondez-vous au téléphone, oui ou non ? En réalité, entre une indisponibilité totale et la gestion quotidienne des dossiers depuis le balcon de votre hôtel, il existe différentes possibilités, selon la nature de votre travail, vos obligations réelles et les accords conclus avec votre employeur. L'essentiel est que ces modalités ne soient pas laissées au hasard. La formule « Appelez-moi en cas de besoin » peut ouvrir la porte à toute une collection de situations considérées comme urgentes principalement parce que la personne qui appelle n'a pas envie de chercher la réponse elle-même. Des règles de contact bien définies précisent qui prend les décisions, où chercher de l'aide en priorité et comment agir dans les situations véritablement critiques. Elles n'exigent pas de faire semblant que les problèmes vont disparaître, mais elles évitent également de

transformer vos vacances en permanence téléphonique sous les palmiers.

Nous examinerons aussi ce qui se passe de l'autre côté de votre bureau. Un salarié craint souvent de perdre le contrôle en déléguant ses tâches, d'être mal évalué ou de retrouver une catastrophe à son retour. Un responsable peut redouter les retards, tandis qu'un collègue peut s'inquiéter des responsabilités supplémentaires. Quant au client, il s'intéresse généralement au résultat, pas à la date de votre vol. Ces attentes ne peuvent pas toujours être parfaitement conciliées. Il reste néanmoins possible d'en discuter concrètement, sans accusations, sans devoir s'excuser de prendre des vacances et sans faire des promesses que personne ne sera en mesure de tenir.

Vous vous demandez peut-être si une préparation aussi poussée est vraiment nécessaire. Après tout, vous êtes déjà parti en vacances. L'entreprise a survécu, les projets ne se sont pas effondrés et, à votre retour, vous n'aviez que quelques centaines de messages en attente et une légère contraction nerveuse de la paupière. C'est précisément pour cette raison qu'il vaut la peine de regarder les choses autrement. Le fait que l'organisation ait survécu à votre absence ne signifie pas nécessairement que votre remplacement a bien fonctionné. Peut-être que d'autres personnes ont subi un stress inutile, que certaines décisions sont restées en suspens et que vous avez régulièrement interrompu votre repos. Le coût d'un tel fonctionnement est dispersé et passe facilement inaperçu. Pourtant, lorsqu'il se répète à chaque période de congés, il finit par devenir une procédure invisible que personne n'a jamais officiellement approuvée.

Vous n'avez pas besoin de réparer toute l'organisation avant votre départ. Vous n'avez pas non plus à démontrer que vous êtes la seule personne capable de la maintenir en vie. Il suffit de commencer par une question raisonnable : qu'est-ce qui doit réellement continuer à fonctionner sans moi, et de quoi les autres ont-ils besoin pour y parvenir ? La réponse permet de distinguer la responsabilité de l'habitude, l'urgence de la simple commodité et le risque véritable de l'inquiétude ordinaire.

Les vacances ne sont ni un test de loyauté ni un concours récompensant la plus longue procédure de passation des responsabilités. Elles font normalement partie de la vie professionnelle, et il vaut la peine de préparer son travail en conséquence, avec autant de sérieux que pour un projet important. À une différence près : cette fois, l'objectif ne sera ni un rapport impressionnant, ni un record de ventes, ni une échéance supplémentaire respectée au prix d'une soirée sacrifiée. L'objectif sera de pouvoir fermer votre ordinateur en sachant que les bonnes personnes savent quoi faire et que vous n'avez pas besoin de superviser personnellement chacun de leurs gestes.

Et peut-être qu'à ce moment-là, une fois en vacances, votre téléphone vibrera uniquement parce que quelqu'un vous aura envoyé la photo d'un chat particulièrement drôle. Voilà enfin un message auquel il vaut la peine de répondre.

# Chapitre 1 - Vous êtes irremplaçable ? Cela pourrait bien être un problème

Une information apparaît dans le calendrier de l'entreprise : vous partez en vacances. Deux semaines, approuvées par votre supérieur, affichées dans la couleur appropriée et programmées suffisamment longtemps à l'avance pour que même la personne la plus débordée ait normalement le temps de s'organiser. Pourtant, les réactions de vos collègues sont intéressantes. Le premier vous dit : « Super, tu vas pouvoir te reposer. » Le deuxième demande : « Et qui va suivre le projet ? » Le troisième regarde les dates et se tait d'une manière qui laisse penser qu'il vient de lire une prévision annonçant la fin du monde. Finalement, votre supérieur lance avec un sourire : « Sans toi, ça va être compliqué, mais on se débrouillera. » C'est plutôt sympathique, en apparence. Pourtant, difficile de ne pas remarquer que l'organisation considère votre départ comme une petite catastrophe naturelle nécessitant la mobilisation d'une cellule de crise.

Se sentir utile est gratifiant. Savoir que vos collègues apprécient vos connaissances et que votre supérieur fait confiance à vos décisions procure une satisfaction parfaitement compréhensible. Le problème commence lorsque cette utilité se transforme en dépendance totale. Si vous êtes la seule personne à savoir pourquoi un client bénéficie de certaines conditions, où se trouve la dernière version d'un rapport et qui peut autoriser une dérogation à la procédure habituelle, votre présence devient un élément de l'infrastructure de l'entreprise. À une différence près : on peut surveiller un serveur et lui fournir une alimentation de

secours, tandis qu'un être humain a le droit de partir en vacances, de tomber malade ou simplement d'éteindre son téléphone.

Beaucoup de personnes ne découvrent l'ampleur de cette dépendance qu'au moment de préparer leur départ. Au quotidien, tout semble pourtant normal. Vous répondez aux questions, ajustez les délais, résolvez les conflits, prenez de petites décisions et transmettez des informations. Certaines de ces actions sont devenues presque automatiques. Lorsqu'un collègue vous demande pourquoi une commande attend toujours d'être traitée, vous vous souvenez immédiatement que le fournisseur a promis une confirmation pour jeudi et qu'un précédent message contenait une référence produit erronée. Vous n'avez besoin d'aucune instruction, puisque tout l'historique du dossier se trouve dans votre mémoire. Pour vous, c'est une conversation de trente secondes. Pour votre remplaçant, cela peut représenter une heure à fouiller dans les échanges de courriels, puis une demi-heure supplémentaire à se demander si les informations retrouvées sont encore valables.

C'est ainsi que naît le travail invisible. Il ne figure pas dans votre fiche de poste officielle, n'apparaît pas comme une tâche distincte dans le système et, souvent, vous ne remarquez même pas combien de temps il vous prend. Quelqu'un vous demande de vérifier un chiffre, quelqu'un d'autre a besoin d'une confirmation, une troisième personne vous interroge sur des décisions antérieures. Chaque intervention semble insignifiante. Ce n'est que lorsque vous essayez de partir que vous découvrez que des dizaines de petites connexions passent par votre cerveau et que, sans elles, les autres ont du mal à travailler de manière autonome.

L'entreprise n'a pas nécessairement besoin de vos talents exceptionnels. Parfois, elle a simplement besoin d'informations que personne n'a pensé à consigner.

Quand la compétence devient un piège

Imaginez Marta, qui coordonne les relations avec plusieurs clients importants. Elle est efficace, connaît parfaitement leurs attentes et peut reconnaître un problème dès les trois premiers mots d'un message. Les clients apprécient leurs échanges avec elle, car ils obtiennent des réponses rapides. Ses collègues aussi, puisque Marta sait toujours ce qui se passe. Progressivement, tout le monde commence à contourner les circuits de communication habituels pour lui adresser directement les questions. Même les problèmes que d'autres pourraient résoudre atterrissent sur son bureau. Au début, Marta y voit une preuve de confiance. Ce n'est qu'à l'approche de ses vacances qu'elle réalise que personne d'autre ne possède une vision complète de la situation.

Ce n'est pas l'histoire d'une équipe incompétente. C'est l'illustration d'un mécanisme dans lequel la commodité remplace progressivement l'organisation. Si poser une question à Marta prend deux minutes alors que chercher soi-même la réponse en demande quinze, la plupart des gens choisiront la solution la plus rapide. Marta préfère également répondre directement plutôt que d'expliquer où trouver l'information. À court terme, tout le monde gagne du temps. À long terme, chacun contribue à entretenir un système dans lequel une seule personne devient un passage obligatoire pour chaque décision. Lorsqu'elle quitte le bureau, on découvre que toute la circulation de l'entreprise reposait sur quelqu'un qui faisait simultanément office de

feu tricolore, de GPS et d'agent chargé de régler la circulation.

Cette dépendance peut également se développer parce que l'organisation ne dispose pas de ressources suffisantes. Si une équipe manque de personnel et que les tâches ont été réparties sans prévoir les remplacements, même la meilleure documentation du monde ne créera pas d'heures de travail supplémentaires. Il est important de s'en souvenir, car les salariés assument souvent la responsabilité de problèmes qu'ils sont incapables de résoudre seuls. Vous pouvez rédiger des instructions et transmettre vos connaissances, mais vous ne ferez pas apparaître huit heures libres par jour dans l'emploi du temps d'une personne déjà totalement occupée. Ces limites doivent être identifiées et discutées avec votre supérieur, au lieu d'être dissimulées derrière un rassurant « On trouvera bien une solution ».

Il existe aussi une raison moins évidente à cette situation d'irremplaçabilité. Parfois, nous avons nous-mêmes du mal à abandonner le contrôle. Nous craignons qu'une autre personne accomplisse une tâche différemment, commette une erreur ou prenne une décision avec laquelle nous ne serions pas d'accord. Il arrive également que le rôle de celui qui sait tout procure un sentiment de sécurité professionnelle. Après tout, si personne ne peut nous remplacer, c'est forcément que nous avons une valeur extraordinaire. Pourtant, la véritable valeur d'un salarié ne devrait pas dépendre de l'incapacité de l'organisation à fonctionner sans sa participation quotidienne. Un bon spécialiste peut justement être précieux parce qu'il met en place des processus clairs, partage ses connaissances et permet aux autres de travailler efficacement.

Cela ne signifie pas que vous devez rendre votre poste inutile. Organiser le remplacement pendant vos vacances n'est pas une formation accélérée destinée à préparer votre successeur, qui viendra demain s'installer à votre bureau et récupérer votre tasse « Meilleur employé du mois ». Il s'agit d'une période limitée et d'un périmètre de responsabilités soigneusement défini. Votre remplaçant n'a pas besoin de connaître tous les détails de votre travail ni de prendre chaque décision exactement comme vous le feriez. En revanche, il doit savoir quelles actions sont indispensables, où trouver les informations nécessaires et à quel moment solliciter une personne possédant les compétences appropriées.

Identifiez ce qui dépend réellement de votre présence

Avant de préparer la passation de vos responsabilités, il est utile d'observer simplement votre propre journée de travail. Pendant plusieurs jours consécutifs, prêtez attention aux situations dans lesquelles quelqu'un a besoin de votre intervention. Il ne s'agit pas de tenir un journal détaillé de chaque activité ni de mesurer le temps avec une précision digne d'un laboratoire. Quelques notes suffisent : qui vous a sollicité, pour quelle raison et pourquoi cette question vous a été adressée personnellement. Les situations les plus intéressantes sont celles dans lesquelles la réponse pourrait exister ailleurs que dans votre mémoire.

Vous pourriez ainsi constater que trois personnes vous demandent régulièrement les derniers chiffres de vente alors que le rapport se trouve dans un système partagé. Un autre collègue vous interroge sur l'avancement d'un projet parce qu'il n'a pas accès aux échanges avec le fournisseur. Un responsable attend votre confirmation pour une décision qu'il pourrait officiellement prendre lui-même. Chacune de

ces situations révèle un problème différent. La première peut nécessiter de montrer où trouver les informations, la deuxième de mieux organiser la communication et la troisième de clarifier les pouvoirs de décision. Regrouper ces trois situations sous la seule étiquette « mes responsabilités » rend plus difficile l'identification de la bonne solution.

Il est utile de distinguer trois types de dépendances. La première concerne les connaissances : les autres ignorent quelque chose que vous savez. La deuxième concerne les décisions : même lorsqu'ils disposent des informations, ils n'ont pas les autorisations nécessaires ou ne connaissent pas les critères permettant d'agir. La troisième concerne l'exécution : quelqu'un doit concrètement réaliser une opération que vous êtes actuellement le seul à effectuer. Ces dépendances demandent des préparations différentes. Les connaissances peuvent être transmises, les décisions peuvent être attribuées à une personne habilitée, tandis que l'exécution nécessite du temps disponible et des compétences adaptées. Un document de trente pages ne remplacera pas la personne chargée de faire le travail. Au mieux, il permettra de décrire son absence avec un professionnalisme remarquable.

Examinez maintenant vos tâches sous l'angle de leurs conséquences. Que se passerait-il si vous ne répondiez à aucune question pendant cinq jours ? N'imaginez pas automatiquement une catastrophe. Certains problèmes se résoudraient probablement sans votre aide. D'autres pourraient attendre sans provoquer de dommages importants. Quelques-uns, en revanche, risqueraient réellement d'entraîner des retards, des coûts supplémentaires ou la perte d'accords essentiels. Cet

exercice permet de distinguer les tâches qui exigent une véritable continuité de celles pour lesquelles tout le monde s'est simplement habitué à votre disponibilité immédiate.

Il faut également tenir compte des échéances. Une tâche importante pendant une semaine normale ne doit pas nécessairement être réalisée durant vos vacances si sa prochaine étape n'intervient qu'après votre retour. À l'inverse, une action apparemment insignifiante, comme confirmer la réception de documents avant une date précise, peut avoir des conséquences considérables. N'évaluez donc pas vos responsabilités uniquement en fonction du temps nécessaire pour les accomplir. Ce qui compte également, c'est ce qui se produira en cas de retard, les personnes qui en subiront les conséquences et la possibilité de reporter une décision sans risque.

Imaginez maintenant que vous soyez chargé de mettre à jour chaque semaine un tableau destiné à plusieurs services. Vous le préparez habituellement le vendredi parce que c'est ainsi que les choses ont toujours été organisées. En observant son utilisation, vous découvrez toutefois qu'un service ne consulte les données que le mardi suivant, tandis qu'un autre n'a besoin que de deux indicateurs essentiels. Peut-être qu'un tableau simplifié, préparé par un collègue, suffirait pendant vos vacances. Peut-être que l'échéance pourrait être décalée. Ou peut-être que le rapport complet est réellement indispensable. L'important est de prendre cette décision en fonction des besoins des destinataires, et non du simple fait que vous avez toujours procédé de cette manière.

Tout ce que vous faites ne doit pas forcément être transmis

À l'approche des vacances, il est facile de céder à la tentation de créer une liste gigantesque de tâches. Vous ne voulez rien oublier et vous notez donc également les activités secondaires, répétitives et celles qui pourraient parfaitement attendre. Résultat : votre remplaçant reçoit un document qui ressemble à l'inventaire des équipements d'un vaisseau spatial. Tout y figure, sauf une information simple : que faut-il faire lundi matin ? Un excès de détails peut être aussi problématique qu'un manque d'informations, car il devient difficile de distinguer les sujets critiques du bruit de fond du travail quotidien.

La première étape ne devrait donc pas consister à tout transmettre, mais à déterminer ce qui doit réellement continuer. Vous pouvez répartir les tâches en trois catégories provisoires : celles qui doivent impérativement être réalisées, celles qui peuvent être limitées et celles qui peuvent attendre votre retour sans risque. Cette distinction simple évite de confier à un collègue l'intégralité de vos responsabilités alors qu'il ne dispose que d'une partie du temps nécessaire. Attention toutefois à ne pas décider seul de suspendre des activités ayant des conséquences pour d'autres personnes. Si une tâche est importante pour un client ou découle des engagements de l'organisation, toute réduction de son périmètre doit être convenue avec les responsables concernés.

Remarquez que « peut attendre » ne signifie pas « sans importance ». Certaines activités utiles ne sont soumises à aucune échéance stricte. L'analyse des tendances à long terme, la mise à jour de documents internes ou la préparation d'une future amélioration peuvent être nécessaires sans qu'une interruption de deux semaines leur porte préjudice. Le problème apparaît lorsque nous traitons

toutes les tâches comme si elles étaient également urgentes. Dans ce cas, votre collègue ne sait plus s'il doit résoudre en priorité un problème client ou corriger la mise en forme d'une présentation. Et comme la présentation semble plus facile à traiter, elle risque fort de bénéficier d'une priorité digne d'une opération de sauvetage.

C'est également le moment d'avoir une conversation importante avec votre supérieur. Plutôt que de demander de manière générale qui s'occupera de vos dossiers, présentez les principaux domaines de responsabilité et les limites existantes. Vous pourriez dire : « Pendant mon absence, il faut assurer le traitement des commandes en cours et les décisions concernant les réclamations. Je pourrai terminer les analyses mensuelles à mon retour. En revanche, nous devons déterminer qui prendra les décisions dépassant les conditions habituelles. » Une discussion de ce type est beaucoup plus utile que de promettre que tout sera prêt et que vous resterez joignable en cas de problème.

Si votre supérieur souhaite que toutes les activités se poursuivent alors que les ressources disponibles ne le permettent pas, il est préférable d'exposer clairement les conséquences. Vous pouvez indiquer le temps nécessaire à chaque tâche et les priorités qu'il faudra définir. Il ne s'agit pas d'annoncer dramatiquement que l'entreprise s'effondrera en trois jours sans vous. Il s'agit de montrer honnêtement ce qui est possible. La responsabilité de l'attribution des ressources ne peut pas reposer uniquement sur les épaules de la personne qui part en vacances, surtout lorsqu'elle n'a aucune influence sur les effectifs, les compétences de ses collègues ou les limites officielles de leurs pouvoirs.

Pour terminer, observez votre propre réaction à l'idée que quelqu'un accomplisse votre travail différemment pendant quelques jours. Cette personne utilisera peut-être une autre présentation de tableau, proposera une solution que vous n'auriez pas choisie ou répondra à un client avec une formule moins élégante. Si le résultat est correct, sûr et conforme aux règles établies, cette différence de style n'est pas nécessairement un problème. Un remplacement n'est pas un concours visant à désigner la meilleure imitation de votre personnalité. Son objectif consiste à assurer la continuité des activités essentielles sans reproduire chacune de vos habitudes.

Être véritablement irremplaçable peut flatter l'ego, mais cette satisfaction coûte cher à son propriétaire. Plus les dossiers dépendent exclusivement de vous, plus il devient difficile de vous reposer, de planifier vos absences et de développer la coopération au sein de votre équipe. La bonne nouvelle, c'est que vous n'avez pas besoin de cesser d'être utile. Il suffit de ne plus être la seule solution disponible à chaque problème. Et si l'entreprise parvient à fonctionner pendant vos vacances sans vous consulter quotidiennement, cela ne prouvera pas que vous êtes inutile. Cela montrera simplement que quelqu'un a enfin pris l'organisation du travail plus au sérieux que la légende de la personne qui sait absolument tout.

# Chapitre 2 - Pourquoi la passation des responsabilités commence toujours trop tard

Le bruit le plus caractéristique du dernier jour de travail avant les vacances n'est ni celui d'une valise que l'on ferme ni celui des joyeux adieux aux collègues. C'est le cliquetis nerveux d'un clavier, ponctué de phrases comme « Encore une dernière chose » ou « J'avais complètement oublié qu'il fallait expliquer ça ». À un moment donné, vous commencez à saisir les informations dans votre document de passation à une vitesse telle que même le correcteur automatique renonce à toute responsabilité. Tout doit être expliqué avant la fin de la journée. Malheureusement, le nombre de choses à expliquer augmente plus vite que le nombre d'heures qui vous séparent des vacances.

Pourquoi remettons-nous si souvent ces préparatifs à plus tard alors que nous connaissons depuis longtemps la date de notre départ ? La réponse la plus simple est que le travail quotidien semble plus urgent. Les tâches en cours possèdent des échéances précises, des destinataires qui attendent et des conséquences visibles en cas de retard. La passation des responsabilités, en revanche, est une tâche dont le résultat ne sera nécessaire que dans le futur. Tant que vous êtes au bureau, personne ne ressent particulièrement le besoin d'organiser les informations. Tout fonctionne puisqu'il suffit de vous poser la question. La préparation du remplacement passe donc après les nouveaux messages, les réunions et les problèmes exigeant une réaction immédiate.

C'est le conflit classique entre les affaires courantes et les activités importantes, mais non urgentes. Il ne révèle pas nécessairement un manque particulier de discipline. Si vous recevez chaque jour davantage de tâches que vous ne pouvez raisonnablement en accomplir, vous privilégierez naturellement celles qui produisent un résultat immédiat. Une réclamation clôturée cesse d'être un problème. Un rapport envoyé disparaît de la liste des travaux en attente. Préparer des instructions pour votre remplaçant n'apporte pas le même soulagement, puisque vous ne pourrez vérifier leur efficacité qu'en votre absence. De plus, ce travail risque de révéler d'autres difficultés qu'il faudra également résoudre. Il n'est donc pas étonnant que l'on préfère parfois terminer une nouvelle présentation plutôt que de découvrir combien de choses fonctionnent dans son service grâce au principe « Christophe s'en souvient toujours ».

Il existe un deuxième mécanisme : l'illusion selon laquelle, puisque vous connaissez parfaitement vos responsabilités, vous pourrez les transmettre sans difficulté au moment voulu. Après tout, vous accomplissez ces tâches tous les jours. Vous savez où se trouvent les documents, à qui envoyer un message et comment agir dans les situations habituelles. Le problème est que savoir exécuter une opération n'est pas la même chose que savoir l'expliquer à quelqu'un d'autre. Dans votre esprit, les informations forment un ensemble cohérent parce que vous vous souvenez des décisions précédentes et comprenez les règles tacites. Votre remplaçant, lui, ne voit que ce que vous lui transmettez. Si vous omettez un détail important, il risque même d'ignorer qu'une information lui manque.

Imaginez une instruction très simple : « Chaque mardi, vérifie les commandes et envoie les confirmations. » Pour

son auteur, elle paraît parfaitement claire. Pourtant, le remplaçant peut avoir besoin de réponses à plusieurs questions. Dans quel système se trouvent les commandes ? Lesquelles nécessitent une confirmation ? Peut-il toutes les valider lui-même ? Que doit-il faire si le prix ne correspond pas ? Qui doit être informé en cas de retard ? Votre phrase décrit la tâche du point de vue de quelqu'un qui connaît déjà le processus. Une personne qui découvre ce processus a également besoin des règles permettant d'identifier la bonne manière d'agir. Cette différence apparaît généralement au moment précis où il n'est plus possible de prendre le temps de tout expliquer tranquillement.

Pourquoi le dernier jour ne suffit jamais

La préparation d'un remplacement comprend plusieurs opérations qu'il est difficile d'effectuer simultanément. Il faut définir le périmètre des responsabilités, rassembler les informations, convenir de la répartition des tâches, vérifier les accès et s'assurer que l'autre personne comprend les attentes. Chacune de ces étapes peut révéler des dépendances supplémentaires. Si le remplaçant n'a pas accès à un système, il faudra peut-être adresser une demande au service compétent. S'il n'est pas autorisé à valider certaines décisions, une personne habilitée devra être désignée. S'il connaît mal un projet, il doit avoir la possibilité de poser des questions après avoir consulté les documents. Tout cela ne peut pas être réglé efficacement lors d'une unique réunion organisée quinze minutes avant que vous éteigniez votre ordinateur.

Cela ne signifie pas que chaque période de congés nécessite un mois de préparation. L'ampleur du travail doit correspondre à sa complexité et aux risques associés à votre absence. Une personne accomplissant quelques