Résous ton problème avec un clin d'œil

Le système a changé, et c'est moi qui me retrouve surchargé

Comment traverser une migration obligatoire des outils de travail sans porter toute la transition sur ses épaules



Max Paradox

Le système a changé, et c'est moi qui me retrouve surchargé

Comment traverser une migration obligatoire des outils de travail sans porter toute la transition sur ses épaules

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906583

ALL-IN Rafał Płonkowski



TABLE DES MATIÈRES

INTRO 5

Chapitre 1 - Quand le changement de système devient votre deuxième emploi 11

Chapitre 2 - Pourquoi le nouvel outil devait vous faire gagner du temps, mais finit par le dévorer 21

Chapitre 3 - Le piège de celui qui trouve toujours une solution 34

Chapitre 4 - Cinq fausses solutions qui ne font qu'ajouter du travail 44

Chapitre 5 - Qui est responsable ? Ou comment arrêter de jouer au détective dans l'entreprise 54

Chapitre 6 - Votre boîte de réception n'est pas le centre de commandement de la migration 65

Chapitre 7 - Deux systèmes, trois versions de la vérité et une personne chargée de tout réconcilier 77

Chapitre 8 - Vous n'êtes pas obligé de tout réparer avant la fin de la journée 88

Chapitre 9 - Un plan de migration qui tient dans votre agenda 99

Chapitre 10 - Comment parler à votre responsable sans que tout se termine par « Il faut qu'on y arrive » 111

Chapitre 11 - Signalez les problèmes de façon à ce que quelqu'un puisse réellement les résoudre 122

Chapitre 12 - Apprenez à utiliser le nouveau système, mais n'essayez pas de devenir son encyclopédie 135

Chapitre 13 - Transmettez une tâche sans qu'elle vous revienne avec un joli ruban 148

Chapitre 14 - Le jour de la mise en service : comment décider quand tout arrive en même temps..... 161

Chapitre 15 - Quand la migration tourne mal et que vous commencez à vous en vouloir 174

Chapitre 16 - Quand le nouveau système ne fonctionne toujours pas et que tout le monde vous demande de patienter..... 186

Chapitre 17 - Quand vous n'avez plus la force d'affronter un changement supplémentaire : comment simplifier votre travail sans renoncer à vos responsabilités 198

Chapitre 18 - Comment maintenir l'ordre une fois la migration officiellement terminée..... 211

Chapitre 19 - Les premiers signes d'une rechute : comment éviter de redevenir la personne qui s'occupe de tout..... 224

Chapitre 20 - Le système peut changer. Vous n'avez pas besoin de devenir à vous seul tout un service de déploiement..... 237

INTRO

Lundi matin, vous allumez votre ordinateur et découvrez que l'outil avec lequel vous pouviez encore travailler normalement vendredi appartient désormais au passé. À sa place, un nouveau système a fait son apparition. Plus moderne, plus intuitif et, paraît-il, conçu pour répondre aux besoins des utilisateurs. Surtout ceux qui disposent de trois heures de libre, d'une mémoire exceptionnelle et d'un talent particulier pour retrouver les boutons dissimulés par un concepteur manifestement élevé aux jeux de logique.

Dans votre boîte mail, un message vous attend, intitulé « Information importante concernant la transformation numérique ». Vous y apprenez que ce changement permettra d'accroître l'efficacité, d'améliorer la collaboration et de simplifier les processus quotidiens. Voilà qui semble prometteur. Dommage que les tâches habituelles doivent toujours être accomplies, que le nouvel outil ne reconnaisse pas certaines données et que son manuel d'utilisation compte quarante-sept pages, dont la première commence par cette phrase : « Le processus est simple et intuitif. »

Finalement, ce qui vous paraît le plus intuitif, c'est l'envie de refermer votre ordinateur portable.

Puis arrive le premier message d'un collègue : « Tu sais comment générer un rapport maintenant ? » Le deuxième suit rapidement : « Tu peux regarder pourquoi je n'ai pas accès ? » Le troisième vient de votre responsable, qui vous rappelle aimablement que le changement de système ne doit pas compromettre l'atteinte des objectifs en cours. Bien entendu. De la même manière, refaire entièrement sa cuisine ne devrait pas empêcher de préparer un repas en trois

services. Il suffit de faire preuve de souplesse et de ne pas s'attarder sur des détails insignifiants, comme l'absence de cuisinière.

Avant même midi, vous cumulez déjà trois fonctions. Vous effectuez votre travail, vous apprenez à utiliser le nouvel outil et vous aidez les autres à survivre à la révolution numérique. Personne ne vous a officiellement confié cette troisième mission. Simplement, vous avez réussi à trouver une solution à plusieurs reprises, et l'organisation en a conclu qu'elle avait découvert quelqu'un de particulièrement doué pour résoudre les problèmes. Félicitations. Vous venez d'être promu au poste de service d'assistance technique officieux. Sans augmentation de salaire, mais avec un nombre illimité de demandes à traiter.

Et c'est précisément là que commence le problème dont nous allons parler dans ce livre.

Il ne s'agit pas seulement du fait que les nouveaux systèmes sont parfois peu pratiques, que les déploiements manquent de préparation et que les communications internes ressemblent à des brochures publicitaires rédigées par des personnes qui n'ont jamais essayé de se connecter à leur propre produit. Changer d'outils est souvent nécessaire et peut apporter de véritables avantages. Le problème apparaît lorsque le coût de ce changement est discrètement transféré aux salariés, censés maintenir leur niveau de performance habituel tout en maîtrisant de nouvelles procédures, en corrigeant les erreurs et en rassurant leur entourage professionnel.

Vous risquez particulièrement de tomber dans ce piège si vous êtes une personne consciencieuse, serviable et relativement à l'aise avec la technologie. Vous connaissez les processus, comprenez leurs interdépendances et savez

repérer les raisons pour lesquelles quelque chose ne fonctionne pas. Lorsque les autres se retrouvent bloqués, ils se tournent naturellement vers vous. Au début, cela ne vous dérange même pas. Aider un collègue prend cinq minutes, expliquer une nouvelle procédure dix minutes supplémentaires. Ce n'est qu'au bout de quelques jours que vous remarquez que vous terminez vos propres tâches le soir et que votre agenda commence à ressembler à un parking où tout le monde aurait abandonné sa voiture sans avoir la moindre intention de venir la récupérer.

Pire encore, vous pouvez commencer à interpréter cette surcharge comme la preuve de votre propre manque de compétences. Puisque les autres semblent s'en sortir, peut-être apprenez-vous trop lentement ? Peut-être devriez-vous mieux organiser votre temps, lire les instructions plus attentivement ou consacrer votre week-end à une formation ? Sauf que vous n'apercevez qu'une partie de la situation. Vous ignorez combien de tâches les autres reportent, quelles solutions de contournement officieuses ils utilisent et quelles missions ils ne réalisent tout simplement pas. Comparer votre propre chaos à l'expression sereine de vos collègues constitue une méthode particulièrement peu fiable pour évaluer votre efficacité.

Il est donc essentiel de clarifier un point : une migration obligatoire est un projet organisationnel, pas un examen individuel destiné à mesurer votre débrouillardise.

Cette distinction change énormément de choses. C'est l'organisation qui décide de remplacer un outil, fixe le calendrier, choisit la solution et détermine les modalités de déploiement. Le salarié doit coopérer dans le cadre de ses fonctions, apprendre les opérations nécessaires et signaler les difficultés rencontrées. Cela ne signifie toutefois pas qu'il

doive automatiquement assumer la responsabilité de formations insuffisantes, de droits d'accès incorrects, d'instructions contradictoires, d'un manque d'assistance technique ou de délais irréalistes. Vous pouvez vous investir pleinement tout en expliquant clairement qu'une tâche particulière nécessite davantage de temps, une décision de votre responsable ou l'intervention de l'équipe compétente.

Évidemment, dans la pratique, ce n'est pas aussi simple. Écrire « fixez vos limites » est facile. Le faire pendant une réunion où votre responsable vous demande si vous pourriez « juste donner un petit coup de main » à l'ensemble du service l'est beaucoup moins. Surtout lorsque vous tenez à votre réputation professionnelle, que vous ne souhaitez pas abandonner vos collègues et que vous savez qu'un refus pourrait être mal perçu. Dans ce livre, nous ne prétendrons pas qu'il suffit de lever un sourcil avec assurance pour que tous les problèmes organisationnels s'évaporent. Ce guide s'intéresse aux solutions applicables dans des conditions réelles, y compris lorsque vous exercez peu d'influence sur les décisions et disposez d'une marge de négociation limitée.

Nous examinerons comment distinguer les tâches qui relèvent réellement de vos responsabilités de celles qui vous tombent dessus uniquement parce que vous savez les accomplir. Vous apprendrez à différencier les difficultés normales liées à votre propre apprentissage des dysfonctionnements et des lacunes du déploiement. Vous découvrirez comment signaler les problèmes de manière précise, documenter leurs conséquences sur votre travail et discuter des priorités sans transformer immédiatement chaque échange en conflit. Nous aborderons également la façon d'aider vos collègues sans devenir un service de

renseignements disponible vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Après tout, être aimable ne vous oblige pas à accueillir chaque nouvelle demande avec l'enthousiasme d'un téléconseiller lors du premier jour d'une opération promotionnelle.

En revanche, vous ne trouverez pas ici de méthode magique capable de rendre chaque nouvel outil agréable à utiliser, toutes les instructions parfaitement compréhensibles et chaque responsable immédiatement réceptif à vos arguments. Certains déploiements sont réellement mal préparés. Parfois, il faut effectivement accomplir un travail supplémentaire, et parfois, une baisse temporaire de productivité est inévitable. Il reste néanmoins possible de limiter le désordre, de mieux répartir les responsabilités et de cesser de considérer chaque faille organisationnelle comme un appel personnel à sauver la situation.

Pour commencer, une question toute simple peut déjà vous être utile. Lorsqu'une nouvelle tâche surgit au cours d'une journée de migration, demandez-vous : « Est-ce que cela fait partie de mon travail, est-ce une contribution au déploiement qui a été convenue, ou suis-je en train de prendre en charge un problème simplement parce que personne d'autre ne s'en est occupé ? » Vous n'avez pas besoin de refuser immédiatement. Il suffit parfois de demander quelle autre tâche doit être reportée, qui prendra la décision ou à quelle équipe transmettre la demande. Ces questions ne traduisent pas un manque de coopération. Elles permettent de rendre visibles des coûts qui, jusque-là, restaient dissimulés.

Car l'objectif n'est pas de devenir cette personne qui répond systématiquement à toutes les questions : « Ce n'est pas mon problème. » Une telle attitude permettrait certes de

récupérer beaucoup de temps libre, mais elle pourrait également vous faire disparaître assez rapidement de la liste des invités aux réunions les plus agréables. Il s'agit plutôt d'adopter une approche raisonnable : bien accomplir votre travail, participer professionnellement au changement et apporter votre aide lorsqu'elle est pertinente, sans financer l'intégralité du déploiement avec votre propre épuisement.

Le nouveau système peut vous obliger à apprendre d'autres façons de travailler. Il ne doit pas nécessairement vous transformer en personne chargée de tout résoudre.

Et si l'organisation a réellement besoin de quelqu'un pour piloter la migration, cette mission devrait avoir un nom, un périmètre défini, un niveau de priorité et des moyens adaptés. Pas être une fonction secrète qui s'active automatiquement après la troisième réinitialisation réussie d'un mot de passe.

Chapitre 1 - Quand le changement de système devient votre deuxième emploi

Une réunion intitulée « Réunion de lancement du déploiement de la nouvelle plateforme » apparaît dans votre agenda professionnel. Elle dure quarante-cinq minutes. Les quinze premières sont consacrées à la vision stratégique, les vingt suivantes à la présentation des fonctionnalités et les dix dernières aux questions. Malheureusement, au moment où les participants commencent à poser des questions concrètes, l'animateur annonce que le temps est écoulé et que toutes les interrogations peuvent être envoyées à une adresse électronique spécialement créée à cet effet. Cette boîte mail porte un très joli nom, dispose d'une réponse automatique et mène probablement sa propre vie intérieure. Personne ne l'a encore vue résoudre le moindre problème, mais elle confirme au moins leur bonne réception.

Le lendemain, vous obtenez l'accès à la plateforme. La connexion fonctionne, même s'il faut trois tentatives pour y parvenir. Une partie des données a été transférée, une autre se trouve ailleurs, et plusieurs fonctionnalités indispensables restent introuvables. Le manuel indique que tout est accessible depuis l'onglet « Gestion », auquel vous n'avez manifestement pas accès. Vous contactez l'assistance. En réponse, on vous demande une capture d'écran, votre identifiant utilisateur et une description du problème. Une heure plus tard, vous apprenez que votre demande a été transmise à l'équipe compétente. Laquelle ? Mystère. Peut-être une équipe d'archéologues du numérique qui cherche actuellement à déterminer où l'onglet a été enterré.

Pendant ce temps, vous devez accomplir vos tâches habituelles. Le client attend une information, votre responsable attend un rapport, un collègue attend une confirmation et la nouvelle plateforme attend votre patience. Comme vous connaissez l'ancien processus et savez faire des rapprochements, vous commencez à chercher une solution de contournement. Vous exportez les données, les comparez avec l'ancien fichier et corrigez manuellement plusieurs lignes. Ça fonctionne. Le rapport est prêt, le délai est respecté, tout le monde est satisfait. Pourtant, personne ne demande combien de travail supplémentaire cette réussite a nécessité.

C'est le premier moment où vous devriez rester vigilant.

Une réussite qui dissimule un problème

Du point de vue de l'organisation, la tâche a été accomplie. Le rapport est arrivé à temps, le client a reçu sa réponse et l'indicateur de respect des délais reste au vert. Si personne ne signale les efforts supplémentaires, le système de gestion ne verra aucune différence entre un travail réalisé efficacement et un travail sauvé grâce à deux heures de corrections manuelles. Un indicateur vert est magnifique. On peut l'afficher dans une présentation et l'accompagner d'un commentaire affirmant que la transformation se déroule conformément au calendrier.

Pendant ce temps, la personne qui a rendu cette réussite possible termine sa journée avec du retard. Ses véritables responsabilités n'ont pas disparu. Elles ont été repoussées, tout comme sa pause, sa discussion avec l'équipe et la possibilité de réfléchir tranquillement à une décision importante. Puisque la situation semble s'être bien terminée, les attentes restent identiques le lendemain. L'organisation n'a reçu aucun signal indiquant que le processus devait être

corrigé. Elle a simplement obtenu la preuve qu'il était possible de le faire fonctionner tant bien que mal.

Cela ne signifie pas que vous devriez volontairement laisser certaines tâches échouer. Toute solution de contournement n'est pas nécessairement une erreur. Pendant un déploiement, des mesures temporaires peuvent être indispensables, notamment lorsqu'il faut respecter des engagements, préserver la sécurité des données ou assurer la continuité du service. Le véritable problème réside dans l'absence d'informations concernant leur coût. Une intervention d'urgence commence alors à fonctionner comme une procédure normale, tandis que la personne qui l'a imaginée devient le responsable officieux du processus. D'abord de sa propre initiative, puis simplement parce que tout le monde en a pris l'habitude.

Imaginez que, pendant une semaine, vous complétiez manuellement des données que le nouveau système ne transfère pas automatiquement. Le premier jour, cela vous prend vingt minutes. Le deuxième, quarante, parce que des cas supplémentaires apparaissent. Le vendredi, vous possédez déjà votre propre tableau de corrections et un ensemble d'instructions destinées à vos collègues. La semaine suivante, quelqu'un propose : « Faisons comme la dernière fois, puisque ça marche. » Voilà, un nouveau processus vient de naître. Il n'a ni responsable officiellement désigné, ni procédure validée, ni date de fin prévue. En revanche, il vous a, vous.

Et pourtant, vous n'avez jamais signé de contrat pour devenir « spécialiste de tout ce qui ne fonctionne pas pour le moment ».

Trois types de travail qui n'en semblent faire qu'un

La surcharge liée à une migration passe facilement inaperçue parce que les tâches supplémentaires ressemblent au travail habituel. Vous ouvrez les mêmes fichiers, communiquez avec les mêmes personnes et poursuivez des objectifs similaires. Ce qui change, en revanche, c'est la nature des efforts nécessaires pour les atteindre. Il est utile de distinguer trois domaines.

Le premier correspond au travail principal, c'est-à-dire aux responsabilités qui vous incombent indépendamment des outils utilisés. Il peut s'agir d'analyser des données, de servir des clients, de planifier, de vendre, de coordonner une équipe ou de préparer des documents. Le deuxième concerne l'apprentissage d'une nouvelle manière d'accomplir ces responsabilités. C'est une composante naturelle du déploiement. Le troisième englobe la correction des imperfections de la migration elle-même : rechercher des informations manquantes, signaler des anomalies, tester des solutions de contournement, expliquer aux autres des procédures peu claires et reproduire des opérations qui fonctionnaient auparavant automatiquement.

Ces domaines peuvent se chevaucher, mais ils ne devraient pas rester impossibles à distinguer. Si préparer un rapport prenait auparavant une heure et en demande désormais trois, votre charge de travail a réellement changé. Une heure reste consacrée à la réalisation de la tâche. Les deux autres peuvent résulter de l'apprentissage ou de difficultés liées au déploiement. Cette distinction est essentielle, car chaque cause appelle une réponse différente. L'apprentissage peut nécessiter une formation et de la pratique. Un dysfonctionnement technique exige une correction. L'absence de priorité clairement définie

nécessite une décision de la personne chargée d'organiser le travail.

Si vous résumez ces trois problèmes par « j'ai beaucoup de travail », il sera difficile de trouver une solution. Votre responsable pourra vous conseiller de mieux gérer votre temps, le service informatique vous proposera une formation supplémentaire et l'auteur du manuel vous invitera à relire la page vingt-trois. Chacun répondra à une question légèrement différente. Votre tâche consiste donc à identifier l'origine de la difficulté avant de chercher de l'aide. Ce n'est pas un caprice bureaucratique. C'est une façon d'éviter d'essayer de résoudre une panne informatique avec un agenda plus ambitieux.

Pourquoi ce deuxième emploi apparaît sans offre de recrutement

Les responsabilités officieuses arrivent rarement accompagnées d'une consigne formelle. Elles s'accumulent généralement à travers une série de petites décisions apparemment raisonnables. Quelqu'un demande de l'aide, alors vous l'aidez. Ensuite, cette personne vous recommande à quelqu'un d'autre. Celui-ci transmet vos coordonnées à une troisième personne parce que « vous connaissez bien le sujet ». En quelques jours, vous devenez le point de contact naturel, alors que personne n'a déterminé combien de temps vous pouviez y consacrer ni si vous possédiez les autorisations nécessaires.

Les organisations profitent volontiers des solutions qui apparaissent spontanément. Lorsqu'un salarié sait associer connaissances métier et compétences techniques, il comble souvent un vide entre plusieurs équipes. Les informaticiens connaissent le système, mais ne comprennent pas toujours les particularités des tâches quotidiennes. Les responsables

connaissent les objectifs, sans nécessairement maîtriser les détails du fonctionnement de l'outil. Les utilisateurs savent ce qu'ils veulent obtenir, mais ne parviennent pas toujours à décrire le problème technique. Une personne capable de comprendre ces trois perspectives devient particulièrement précieuse.

Être utile n'a rien de mauvais en soi. Cela peut favoriser votre développement professionnel, vous apporter de la reconnaissance et ouvrir de nouvelles perspectives de carrière. La difficulté commence lorsque l'organisation bénéficie de cette compétence sans définir officiellement le périmètre des responsabilités correspondantes. Une aide occasionnelle se transforme en obligation permanente, tandis que vos autres missions et leurs échéances restent inchangées. C'est ainsi qu'apparaît un poste qui n'existe pas dans l'organigramme, mais dont on mesure parfaitement l'importance au nombre de messages non lus.

Cette fonction peut même être psychologiquement séduisante. Il est agréable de savoir que les autres font confiance à vos capacités. La satisfaction de résoudre un problème difficile peut étouffer efficacement une question pourtant essentielle : devriez-vous seulement vous en occuper ? D'autant que les résultats sont immédiats. Quelqu'un vous remercie, le travail reprend, la tension diminue. Votre propre rapport, qui attend depuis trois heures d'être préparé, ne manifeste pas la même reconnaissance. Il reste tranquillement à sa place, comptant sur votre culpabilité du soir.

Rendez le coût visible avant qu'il ne devienne la norme

Vous n'avez pas besoin d'un système de suivi compliqué pour déterminer si la migration commence à absorber trop de temps. Pendant quelques jours, notez les activités

supplémentaires liées au changement d'outil. Quelques informations suffisent : ce que vous essayiez de faire, ce qui a empêché la réalisation de la tâche, le temps nécessaire pour contourner l'obstacle et si le problème a été résolu. Il ne s'agit pas d'enregistrer chaque minute avec une précision digne du contrôle d'une mission spatiale. Vous avez besoin d'une vue d'ensemble permettant de distinguer un désagrément ponctuel d'une charge récurrente.

Voici à quoi pourrait ressembler une note : « Préparation du récapitulatif des ventes - accès impossible aux données historiques - export manuel depuis l'ancien outil - 45 minutes supplémentaires - ticket d'assistance toujours ouvert. » Cette description est beaucoup plus utile que d'affirmer que le nouveau système est catastrophique. Même si, émotionnellement, cette deuxième phrase vous semble remarquablement pertinente. La première permet d'identifier la cause, les conséquences sur le travail et la décision nécessaire.

Au bout de quelques jours, vous découvrirez peut-être que le problème principal n'est pas l'outil lui-même. Vous perdez éventuellement beaucoup de temps à expliquer les mêmes opérations à différentes personnes. Ou bien vous passez sans cesse d'une tâche à l'autre parce que toutes les demandes vous sont directement adressées. Dans d'autres situations, vous constaterez qu'une seule fonctionnalité manquante provoque la majorité des retards. Chacune de ces découvertes conduit à une solution différente. Sans ce diagnostic, il est beaucoup trop facile de conclure qu'il faut simplement travailler plus vite.

Attention toutefois à ne pas transformer cette observation en charge supplémentaire. Si documenter les problèmes vous prend davantage de temps que les résoudre, votre outil

de diagnostic commence à se comporter comme la nouvelle plateforme de l'entreprise. Limitez vos notes aux informations qui pourront vous aider à prendre une décision ou à présenter la situation à votre responsable. Cinq exemples précis sont parfois plus convaincants que trente pages décrivant vos souffrances.

Que dire lorsque tout doit malgré tout être terminé à temps ?

Imaginez une conversation avec votre responsable, qui attend un rapport pour vendredi. Au lieu de répondre que vous êtes débordé à cause de la migration, vous présentez une relation concrète entre les tâches et le temps disponible : « La préparation du rapport nécessite actuellement environ deux heures supplémentaires en raison de la vérification manuelle des données. Je peux respecter l'échéance si nous reportons l'analyse complémentaire à lundi. Si les deux tâches doivent absolument être terminées vendredi, j'aurai besoin d'aide ou d'une décision pour réduire leur périmètre. »

Il ne s'agit pas de refuser de travailler. Vous présentez les possibilités disponibles et leurs conséquences. Vous permettez à la personne responsable des priorités de prendre une décision en connaissance de cause. En même temps, vous évitez de promettre que tout sera prêt avant d'essayer secrètement de tenir cet engagement au détriment de votre temps personnel. Cette manière de communiquer demande du courage, car elle rend visibles les limites existantes. Elle est pourtant plus professionnelle que d'affirmer être parfaitement disponible alors que la réalisation des tâches nécessite des heures supplémentaires imprévues.

Évidemment, tous les responsables n'accueillent pas ce genre d'informations avec enthousiasme. Vous pouvez entendre que chacun doit s'adapter ou que la situation actuelle est temporaire. Dans ce cas, revenez aux éléments concrets : « Je comprends qu'il s'agit d'une période de transition. J'ai besoin de savoir quelle tâche est prioritaire cette semaine. » Vous n'êtes pas obligé de convaincre votre interlocuteur que la migration est mal gérée. Vous avez besoin d'une décision concernant la charge de travail réelle.

Si aucune décision n'est prise, conservez une trace des contraintes que vous avez signalées et agissez conformément aux priorités établies, dans la mesure où elles sont connues. Pour les questions critiques concernant la sécurité, les engagements envers les clients ou l'intégrité des données, utilisez les procédures d'escalade en vigueur. Improviser seul n'est pas toujours sans danger. Surtout lorsqu'une solution rapide implique de contourner les contrôles d'accès ou de transférer des informations confidentielles vers des outils non autorisés.

Toute difficulté n'est pas une surcharge

Une dernière distinction mérite d'être faite. Le ralentissement initial provoqué par l'apprentissage d'un nouveau système ne signifie pas nécessairement que le déploiement a été mal organisé. Une nouvelle interface demande un temps d'adaptation, des noms de fonctionnalités différents peuvent agacer, et des opérations autrefois automatiques réclament à nouveau une attention consciente. C'est une composante normale du changement. Inutile de déclarer une crise chaque fois que vous passez quelques minutes à chercher un bouton.

La surcharge devient particulièrement préoccupante lorsque les responsabilités supplémentaires sont

récurrentes, n'ont pas de responsable identifié, entrent en conflit avec vos missions habituelles ou nécessitent des compétences et des autorisations dépassant votre fonction. La durée compte également. Aider ponctuellement une équipe lors de la mise en service d'un outil n'a rien à voir avec le fait de résoudre quotidiennement les mêmes difficultés pendant plusieurs semaines, sans perspective de correction.

Vous pouvez donc terminer votre journée par une observation simple, mais importante : quelles activités relevaient véritablement de votre travail, lesquelles correspondaient à votre apprentissage et lesquelles constituaient une assistance invisible à la migration ? Vous n'avez pas encore besoin d'une solution parfaite. Pour commencer, il suffit de cesser de désigner trois charges différentes par un seul mot : « responsabilités ».

Car lorsque vous savez où s'arrête votre travail, il devient plus facile de remarquer le moment où quelqu'un commence à y ajouter l'intégralité du déploiement. Même s'il le fait avec le sourire en vous assurant que cela ne prendra que cinq petites minutes.

Chapitre 2 - Pourquoi le nouvel outil devait vous faire gagner du temps, mais finit par le dévorer

Pendant la présentation du déploiement, tout paraît élégant. L'animateur ouvre la nouvelle application, effectue trois clics et affiche le résultat final. Les données se transforment en un graphique parfaitement lisible, le rapport se génère automatiquement et l'écran est si esthétique qu'on hésiterait presque à l'utiliser pour accomplir un véritable travail. Les participants apprennent que la nouvelle plateforme réduira le nombre d'opérations nécessaires, simplifiera la communication et permettra de se concentrer sur les tâches qui créent réellement de la valeur.

Deux semaines plus tard, vous essayez de reproduire exactement le même processus. Sauf que vos données ne sont pas des données de démonstration, que les utilisateurs disposent d'autorisations différentes et qu'un client demande une information supplémentaire que personne n'avait prévue pendant la présentation. Après sept clics, vous découvrez que le rapport automatique ne contient pas un champ important. Vous exportez donc le fichier, le corrigez manuellement et le transmettez. Le nombre d'opérations devait diminuer. La seule chose qui ait réellement diminué, c'est votre confiance dans les présentations contenant l'expression « sans aucune difficulté ».

Cette expérience ne signifie pas nécessairement que le nouvel outil est moins bon que l'ancien. Elle révèle souvent l'écart entre les capacités d'un système et les conditions de

son utilisation réelle. Un logiciel peut proposer d'excellentes fonctionnalités tout en compliquant le travail si son déploiement néglige des dépendances importantes, si les données n'ont pas été correctement préparées ou si les utilisateurs n'ont pas reçu suffisamment de temps pour modifier leurs habitudes professionnelles.

Comprendre cette différence est important, car cela vous permet de cesser d'interpréter chaque retard comme une preuve de votre propre maladresse. Vous ne devez pas pour autant tomber dans l'excès inverse en considérant que toute la responsabilité appartient aux développeurs du logiciel. La réalité est plus complexe. C'est précisément pour cette raison qu'il vaut la peine d'examiner les différents éléments qui composent le coût d'un changement.

Un système ne se résume pas à un écran

Lorsqu'une entreprise remplace un outil, elle parle souvent de fonctionnalités. La nouvelle plateforme offre de meilleurs rapports, davantage d'automatisations, une gestion plus complète des autorisations et une collaboration facilitée entre les équipes. Pourtant, le travail quotidien ne consiste pas à utiliser des fonctionnalités isolées. Il repose sur une succession d'opérations liées entre elles, dans laquelle une personne prépare les informations, une deuxième les vérifie, une troisième prend une décision et une quatrième utilise le résultat.

Lorsque vous modifiez un élément de cette chaîne, vous pouvez affecter tous les autres. Un rapport auparavant généré automatiquement nécessite peut-être désormais une validation supplémentaire. Des données qui arrivaient directement à une équipe doivent être exportées. Des autorisations autrefois accordées à l'échelle d'un service sont maintenant attribuées individuellement. Chacun de ces

changements peut avoir sa justification, mais leur combinaison crée une nouvelle organisation du travail.

Imaginez le processus de préparation d'une prévision mensuelle. Un analyste récupère les données, un responsable vérifie les hypothèses, le service financier contrôle les montants, puis le document est transmis pour validation. Dans l'ancien outil, certaines informations étaient actualisées automatiquement. La nouvelle solution propose des possibilités d'analyse plus avancées, mais exige une attribution manuelle des catégories aux données historiques. Lors de la conception du déploiement, personne n'a pris en compte le temps nécessaire à cette opération.

Sur le plan des fonctionnalités, l'entreprise a gagné une plateforme plus moderne. Sur le plan du processus quotidien, une étape supplémentaire est apparue. Si l'on mesure uniquement la disponibilité des nouvelles possibilités, la migration semble être une réussite. Si l'on mesure le temps nécessaire pour préparer la prévision, le tableau peut être très différent. Ces deux observations peuvent être vraies simultanément.

C'est pourquoi la question « Le nouveau système est-il meilleur ? » est souvent trop générale. Une question plus utile serait : « Quelles tâches précises accomplissons-nous plus rapidement grâce à lui, lesquelles prennent davantage de temps et pourquoi ? » Seule une telle analyse permet de distinguer les qualités de l'outil des problèmes liés à son introduction.

Le coût des changements de contexte que personne n'a mis sur les diapositives

L'un des aspects les plus épuisants d'une migration est la nécessité de changer constamment de centre d'attention.

Vous travaillez sur une tâche lorsqu'un problème d'accès apparaît. Vous cherchez donc une solution. Vous reprenez votre travail, mais quelqu'un vous interroge sur une nouvelle procédure. Vous répondez, rouvrez votre document et essayez de vous rappeler où vous en étiez. Quelques instants plus tard, vous découvrez que les données nécessaires se trouvent encore dans l'ancien système.

Certaines de ces opérations ne prennent que quelques minutes, mais leur coût ne se limite pas au temps passé à cliquer. Vous devez retrouver le contexte, vérifier les décisions précédentes et reprendre votre raisonnement là où vous l'aviez interrompu. Cela devient particulièrement pénible pour les tâches analytiques, celles qui demandent de la concentration ou nécessitent de comparer de nombreuses informations. Dix courtes interruptions peuvent suffire à transformer une journée en succession d'activités, sans que beaucoup de dossiers importants aient réellement avancé.

Cela explique pourquoi un salarié peut terminer épuisé alors que le nombre de responsabilités supplémentaires paraît relativement faible. Le problème n'est pas uniquement la somme des minutes. C'est également la fragmentation du travail. Votre agenda affiche deux heures réservées à la préparation d'une analyse, mais vous disposez en réalité de six petits créneaux séparés par des problèmes techniques à résoudre. Officiellement, le temps existe toujours. En pratique, il ressemble à un fromage découpé en tranches si fines qu'il devient impossible d'en faire un véritable sandwich.

Il est donc utile d'observer non seulement combien de temps les difficultés vous prennent, mais aussi à quel moment elles surviennent. Si les questions et les demandes arrivent continuellement, vous aurez peut-être besoin d'une

méthode convenue pour les traiter. Certaines peuvent être regroupées et résolues pendant une période de travail dédiée. D'autres exigent réellement une intervention immédiate. Faire cette distinction est plus important que de tenter désespérément de répondre à chaque message en moins de trente secondes.

Cela ne signifie pas ignorer vos collègues. Vous pouvez informer l'équipe que les questions concernant le nouvel outil doivent être regroupées dans un canal précis et que les situations urgentes doivent être signalées avec une explication de leur urgence. Si l'assistance ne relève pas officiellement de vos responsabilités, convenez de cette organisation avec votre responsable. Créer de votre propre initiative une permanence officieuse ne ferait que renforcer le problème que vous cherchez à limiter.

Les anciennes habitudes sont parfois plus raisonnables qu'elles n'en ont l'air

Pendant les déploiements, on entend souvent que les gens résistent au changement. Il est vrai que les habitudes peuvent compliquer l'apprentissage. On cherche automatiquement les fonctionnalités à leur ancien emplacement, on emploie les noms familiers et on tente de reproduire les séquences d'opérations utilisées auparavant. Lorsque la nouvelle solution fonctionne différemment, la frustration apparaît. Pourtant, toute tentative de conserver une ancienne méthode de travail ne traduit pas nécessairement une hostilité envers la nouveauté.

Parfois, le processus précédent était réellement bien adapté aux besoins. Au fil des années, les salariés avaient développé des raccourcis, un ordre d'exécution et des règles de collaboration qui permettaient de gérer efficacement les situations inhabituelles. Tout cela ne