Résous ton problème avec un clin d'œil

Mon patron m'a demandé d'automatiser quelque chose que personne ne comprend

Comment structurer un processus avant de déployer l'intelligence artificielle et mesurer les gains réels



Max Paradox

Mon patron m’a demandé d’automatiser quelque chose que personne ne comprend

Comment structurer un processus avant de déployer l’intelligence artificielle et mesurer les gains réels

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384905395

ALL-IN Rafał Płonkowski



TABLE DES MATIÈRES

INTRO 5

Chapitre 1 - Avant de lancer l'IA, déterminez ce qui doit réellement fonctionner 11

Chapitre 2 - Le processus selon les présentations et celui des personnes qui l'exécutent 20

Chapitre 3 - Tous les problèmes n'ont pas besoin d'intelligence artificielle, même si votre patron a déjà acheté la licence 31

Chapitre 4 - Automatiser le chaos, ou comment dépenser de l'argent pour commettre des erreurs plus rapidement 41

Chapitre 5 - Les données sont partout, mais impossible de trouver la vérité 52

Chapitre 6 - Les salariés n'ont pas peur de l'automatisation. Ils ont peur de ce que l'entreprise fera d'eux ensuite 62

Chapitre 7 - Le projet qui devait faire une seule chose et qui doit maintenant sauver toute l'entreprise 72

Chapitre 8 - Le projet pilote éternel, ou l'intelligence artificielle qui fonctionne parfaitement tant que personne ne l'utilise 83

Chapitre 9 - Du chaos à des instructions que même un ordinateur peut comprendre 94

Chapitre 10 - Combien l'automatisation rapporte-t-elle réellement lorsqu'on cesse de croire les présentations ? 105

Chapitre 11 - Testez l'IA comme si elle allait se tromper. Parce qu'un jour, elle se trompera 116

Chapitre 12 - L'humain dans la boucle, ou qui a le droit de dire « stop » à l'IA 126

Chapitre 13 - Le grand jour du déploiement, ou pourquoi le lundi à 8 heures est un mauvais moment pour faire la révolution.....137

Chapitre 14 - Le tableau de bord affiche un succès. Mais comment savoir si c'est grâce à l'IA ?.....147

Chapitre 15 - Quand l'IA déraille et que tout le monde fait semblant de n'y voir qu'un petit désagrément 159

Chapitre 16 - Quand l'automatisation ne génère aucune économie, malgré tous les efforts déployés 169

Chapitre 17 - Nous n'avons ni budget, ni personnel, ni temps. Ou l'automatisation dans une vraie entreprise 180

Chapitre 18 - L'automatisation n'est pas un meuble. Il ne suffit pas de l'installer et de l'oublier.....190

Chapitre 19 - Quand l'automate devient une vache sacrée, ou comment garder le courage de simplifier.....201

Chapitre 20 - La prochaine fois que votre patron dira « Nous déployons l'IA », vous saurez quoi faire 211

INTRO

Lundi, 9 h 07. Votre patron entre en réunion avec l'air d'un homme qui vient de découvrir l'avenir. Il annonce que l'entreprise doit accélérer sa transformation numérique, exploiter l'intelligence artificielle et éliminer les inefficacités. Tout le monde acquiesce. Quelqu'un note « IA » dans son carnet, un autre ouvre une présentation, et vous vous demandez s'il serait convenable de demander ce que nous comptons exactement automatiser. Ce ne serait pas convenable. Après tout, vous êtes un professionnel. Et les professionnels ne gâchent pas l'ambiance avec des questions auxquelles personne ne connaît la réponse.

Vingt minutes plus tard, la décision est prise. Il faut automatiser le processus de reporting. Le délai ? Pour hier, de préférence. Le budget ? À définir. Le responsable du processus ? Probablement tout le monde, ce qui signifie en pratique personne. La documentation ? Elle se trouve quelque part sur le serveur, même si la dernière fois qu'on l'a aperçue remonte à l'époque où l'imprimante du bureau fonctionnait encore sans intervention du service informatique. Le succès devra être spectaculaire, mesurable et présentable à la direction en trois diapositives. Une quatrième serait déjà de la bureaucratie superflue.

Vous venez de recevoir une mission qui sonne moderne, semble prestigieuse et possède toutes les qualités nécessaires pour se transformer en un désordre particulièrement coûteux.

Le plus amusant, c'est que le problème ne commence absolument pas avec l'intelligence artificielle. Il commence bien avant, lorsque cinq personnes effectuent la même

tâche de cinq manières différentes, que trois feuilles de calcul contiennent cinq versions de la vérité et que le seul être humain capable de comprendre les relations entre elles est Marc, du contrôle de gestion. Marc est en congé depuis deux semaines et ne répond pas au téléphone. L'entreprise découvre alors que son système informatique le plus important s'appelle Marc.

Dans ces conditions, déployer une IA revient à recruter un assistant extrêmement rapide auquel personne n'est capable d'expliquer ses responsabilités. Cet assistant peut analyser des données, produire des tableaux, reconnaître des tendances et préparer des réponses. En revanche, il ne peut pas deviner de manière fiable pourquoi un service considère une commande comme terminée dès l'envoi de la facture, tandis qu'un autre attend la réception du paiement. Si vous lui demandez d'accélérer le chaos, vous risquez d'obtenir un chaos à une vitesse impressionnante. Désormais accompagné de notifications automatiques.

Cela ne signifie pas que l'intelligence artificielle soit surestimée. Au contraire, elle peut se révéler extraordinairement utile. Le problème apparaît lorsque l'organisation la considère comme un remède miracle à tout ce qu'elle n'a jamais voulu mettre en ordre. Au lieu de déterminer l'origine des erreurs, elle achète un outil permettant de les traiter plus rapidement. Au lieu de clarifier les responsabilités, elle crée un assistant numérique chargé de collaborer avec des personnes convaincues que la responsabilité appartient à un autre service. Au lieu de simplifier une procédure, elle automatise tous ses détours, ses exceptions et ses bizarreries héritées du passé.

C'est précisément là qu'apparaît une question trop souvent absente des réunions de projet : ce processus

mérite-t-il seulement d'être automatisé dans sa forme actuelle ?

Peut-être que la moitié de ses étapes sont inutiles. Peut-être que le rapport dont la préparation nécessite six heures chaque semaine ne sert plus à prendre la moindre décision depuis des mois. Peut-être que trois personnes vérifient les mêmes chiffres parce qu'une erreur s'est produite un jour et que, depuis, l'organisation a décidé de s'en protéger en mobilisant tout un département. L'automatisation peut aider, mais il faut d'abord déterminer ce qui crée réellement de la valeur et ce qui donne simplement l'impression de travailler.

Dans ce livre, nous ne traiterons pas la technologie comme une religion ni les présentations commerciales des fournisseurs comme des révélations divines. Nous ne prétendrons pas non plus que chaque salarié doit devenir programmeur, analyste de données et spécialiste des modèles de langage, de préférence avant jeudi. Nous allons nous intéresser à quelque chose de beaucoup plus terre à terre et, en même temps, de plus difficile : comprendre le travail que nous souhaitons transformer.

Vous découvrirez comment identifier le véritable début et la véritable fin d'un processus, même lorsque ses participants le décrivent comme s'ils travaillaient chacun dans une entreprise différente. Vous apprendrez à distinguer les activités indispensables de celles qui ne subsistent que par habitude, à repérer les endroits où naissent les erreurs et à déterminer qui prend les décisions. Nous examinerons également les situations dans lesquelles les informations circulent entre messages, feuilles de calcul et systèmes informatiques, tandis qu'un être humain remplit la fonction d'un câble USB biologique.

Il sera particulièrement important de distinguer trois choses que les réunions d'entreprise aiment réunir sous une même appellation : « amélioration ». Structurer un processus consiste à établir des règles et à supprimer les activités superflues. L'automatisation classique permet d'exécuter des tâches répétitives selon des règles définies. L'intelligence artificielle peut apporter une aide supplémentaire lorsqu'il faut interpréter des informations moins structurées, effectuer une classification ou préparer des propositions. Ces solutions peuvent se compléter, mais elles ne sont pas interchangeables. Si une simple formule ou une règle intégrée au système suffit, faire intervenir un modèle d'IA peut revenir à commander un hélicoptère pour transporter un classeur d'un bureau à l'autre.

L'argent sera le deuxième grand personnage de ce livre. Pas celui qui apparaît sur une diapositive intitulée « Bénéfices stratégiques potentiels », mais les véritables coûts et économies. Imaginons qu'un salarié consacre dix heures par semaine à une tâche et qu'une nouvelle solution ramène ce temps à deux heures. Cela semble formidable. L'entreprise a-t-elle économisé huit heures ? En matière de temps de travail consacré à cette tâche, peut-être. A-t-elle économisé l'équivalent de huit heures de salaire ? Pas nécessairement. Le salarié continue de percevoir sa rémunération, le nouvel outil a un coût, quelqu'un doit vérifier les résultats et la maintenance de la solution exige également du travail.

Le bénéfice réel dépend de ce que l'organisation fera du temps récupéré. Elle peut augmenter le nombre de dossiers traités, réduire les heures supplémentaires, éviter un recrutement additionnel ou améliorer la qualité du service. Elle peut aussi permettre à tout le monde de passer

davantage de temps à se demander pourquoi le nouveau système génère chaque vendredi un tableau contenant une colonne vide. Multiplier simplement le nombre d'heures par le coût horaire d'un salarié ne suffit pas à démontrer une réussite financière.

Voilà pourquoi nous apprendrons à définir une situation de référence avant même le déploiement. Combien de temps le travail prend-il ? Combien de dossiers doivent être repris pour correction ? À quelle fréquence les exceptions surviennent-elles ? Combien coûte le traitement des erreurs ? Quelles activités disparaîtront réellement et lesquelles changeront simplement d'exécutant ? Sans ces informations, il devient facile de présenter une amélioration impossible à confirmer. C'est un peu comme annoncer que vous avez perdu cinq kilos avant d'être monté sur une balance pour la première fois. Le résultat paraît excellent, surtout dans Excel.

Nous garderons également à l'esprit les limites de l'automatisation. Toutes les données ne peuvent pas être confiées à n'importe quel outil, toutes les réponses produites par une IA ne sont pas correctes et toutes les décisions ne devraient pas être laissées à un système sans contrôle humain. Dans certains processus, une erreur représente cinq minutes de travail supplémentaires ; dans d'autres, elle peut entraîner des pertes financières, une violation de la confidentialité ou des conséquences graves pour les clients. Un bon déploiement tient compte de cette différence au lieu de la dissimuler derrière un graphique coloré présentant les économies réalisées.

Vous n'avez pas besoin de porter le titre de directeur de la transformation ni d'avoir une influence sur toutes les décisions de l'entreprise. Parfois, vous pouvez simplement

mettre de l'ordre dans une partie du travail de votre équipe, recueillir des données et présenter une proposition raisonnable. Cela suffit pour commencer à faire évoluer les choses sans promettre une révolution. Et si votre patron attend un déploiement spectaculaire en deux semaines, vous disposerez d'arguments pour discuter du périmètre, des risques et des bénéfices attendus sans prononcer la phrase « Ça ne marchera jamais », qui déclenche rarement une ovation en réunion de direction.

L'essentiel est qu'après cette lecture, vous soyez capable de prendre une consigne floue et de la transformer en une série de décisions sensées. Vous n'avez pas besoin de connaître immédiatement toutes les réponses. Vous devez savoir quelles questions poser, ce qu'il faut vérifier et à quel moment reconnaître que les éléments disponibles ne permettent pas encore de choisir une technologie.

Car l'intelligence artificielle peut réellement accélérer beaucoup de choses. Mais comprendre le problème est une étape qu'il vaut mieux ne pas supprimer.

Et la prochaine fois que votre patron annoncera qu'il faut déployer l'IA immédiatement, peut-être qu'au lieu d'ouvrir nerveusement le catalogue des fournisseurs, vous demanderez calmement :

« Très bien. Mais est-ce qu'on pourrait d'abord déterminer ce qu'on fait exactement ? »

Ce pourrait bien être la phrase la plus productive de tout le projet.

Chapitre 1 - Avant de lancer l'IA, déterminez ce qui doit réellement fonctionner

Une réunion intitulée « Optimisation des processus grâce à l'IA » apparaît dans le calendrier de l'entreprise. Onze personnes sont invitées, dont trois responsables, deux spécialistes informatiques et un représentant du service financier qui se trouve probablement là parce que quelqu'un a prononcé le mot « économies ». L'ordre du jour tient en une seule phrase : « Discussion sur les possibilités d'automatisation ». La réunion dure une heure. Pendant les vingt premières minutes, tout le monde explique à quel point l'intelligence artificielle va transformer l'avenir. Pendant les vingt suivantes, chacun cite des outils. Dans les dernières minutes, les participants conviennent qu'il faut préparer une analyse du processus. Personne n'est cependant capable de dire où ce processus commence, où il se termine et qui est responsable de son résultat.

Félicitations. Vous venez de participer à la première réunion du projet. Trois tâches, quatre nouvelles réunions et une présentation ont vu le jour. Le problème lui-même n'a pas bougé d'un millimètre, mais il possède désormais un nom professionnel.

Ce scénario est fictif, même si son fonctionnement n'a rien de particulièrement exotique. Les organisations commencent souvent leurs projets technologiques en parlant des solutions, parce que les solutions sont plus séduisantes que les problèmes. Un nouvel outil peut être présenté sur un écran, accompagné d'un slogan percutant et

intégré à une stratégie. Analyser le travail réel exige en revanche de discuter avec les personnes qui accomplissent chaque jour des tâches invisibles pour la direction. Il faut poser des questions embarrassantes, observer les exceptions et reconnaître que certaines procédures internes existent essentiellement parce que personne n'a encore trouvé le temps de les remettre en question.

Commençons donc par une distinction fondamentale. Un processus n'est ni le nom d'un service, ni celui d'un poste, ni celui d'un logiciel. C'est une séquence d'activités liées entre elles, qui transforme des informations, des matériaux ou des décisions en un résultat concret destiné à un bénéficiaire. On peut le décrire, l'observer et l'évaluer. Lorsque quelqu'un affirme que le processus est « le service client », il désigne plutôt un domaine d'activité. En revanche, s'il dit : « De la réception d'une réclamation jusqu'à la communication de la décision au client et à la clôture du dossier », nous commençons à comprendre ce que nous cherchons.

La différence semble minime jusqu'au moment où vous essayez d'automatiser l'ensemble du « service client ». Vous découvrez alors qu'un seul projet englobe la réception des demandes, les réponses aux questions, le traitement des réclamations, la mise à jour des données, la préparation des documents et une quinzaine d'exceptions. L'initiative devient si vaste qu'on pourrait pratiquement tout y intégrer, y compris la machine à café de l'accueil, à condition qu'elle signale sa panne au moyen d'un formulaire.

La première tâche consiste donc à délimiter le périmètre.

Imaginez une entreprise de distribution dans laquelle un responsable souhaite automatiser la préparation du rapport hebdomadaire des ventes. L'équipe extrait les données du système, complète une feuille de calcul, compare les

résultats aux objectifs, vérifie les écarts et transmet le récapitulatif à ses supérieurs. Les salariés affirment que le reporting prend trop de temps. Le responsable estime que l'IA devrait préparer le rapport toute seule. Le fournisseur de technologie assure que sa solution sait analyser les données et générer des commentaires. Tout semble prometteur.

Ce n'est qu'en discutant avec les personnes chargées du rapport que l'on découvre que l'extraction des données elle-même ne prend que quelques minutes. Le plus chronophage consiste à comprendre pourquoi les chiffres de deux systèmes diffèrent, à affecter manuellement les ventes aux bonnes catégories et à corriger des données dont les définitions ne sont pas identiques. Autrement dit, le problème n'est pas la rédaction du rapport, mais la remise en état des informations pour qu'elles deviennent fiables.

Si l'entreprise déploie un générateur de commentaires, elle obtiendra plus rapidement des explications rédigées à partir de données qui pourront toujours être erronées. Elle produira un document élégant présentant un résultat faux. La technologie n'aura pas corrigé la cause du problème ; elle lui aura simplement offert une meilleure présentation graphique.

Où commence le véritable processus ?

Une bonne façon de procéder à un premier diagnostic consiste à suivre un cas concret du début à la fin. Ne demandez pas uniquement comment la procédure est censée fonctionner. Demandez à un salarié de vous montrer le dernier dossier réel qu'il a traité. Quand a-t-il reçu l'information ? Qu'a-t-il fait en premier ? Comment savait-il qu'il pouvait passer à l'étape suivante ? À qui a-t-il transmis le résultat ? À quel moment a-t-il considéré sa tâche comme terminée ?

Cette approche protège contre un phénomène que l'on pourrait appeler la version officielle de la réalité. Dans la documentation, tout se déroule de manière linéaire. Le système reçoit les données, le salarié les vérifie, le responsable valide le résultat et le destinataire reçoit l'information. Dans la pratique, le salarié téléphone à une collègue parce que le système affiche un statut périmé. La collègue consulte un deuxième système, envoie un message à l'entrepôt et attend une réponse. Le responsable ne valide le résultat qu'après avoir reçu un tableau complémentaire dont aucune instruction ne mentionne l'existence.

Lorsque vous demandez pourquoi tout le monde accomplit ces tâches supplémentaires, vous entendrez probablement : « Parce qu'on ne peut pas faire autrement. » C'est une réponse importante, mais elle n'est pas définitive. Elle peut révéler une véritable limitation technique, une autorisation manquante, des données imparfaites ou une règle dont la raison d'être s'est perdue depuis longtemps. Chacune de ces causes nécessite une solution différente.

Pour cette première observation, il suffit de noter cinq éléments :

1. Qu'est-ce qui déclenche le processus et quel résultat doit-il produire ?
2. Qui exécute les différentes activités et qui est responsable du résultat final ?
3. Quelles informations et quels systèmes sont nécessaires ?
4. Où apparaissent les attentes, les corrections, les exceptions et les décisions ambiguës ?
5. Comment le destinataire sait-il que le dossier a été correctement traité et clôturé ?

Vous n'avez pas besoin de créer immédiatement un diagramme professionnel comportant vingt catégories de symboles. Une feuille de papier, un schéma simple ou un tableau suffisent souvent pour faire apparaître les premières relations. Le plus important est de consigner les activités réelles et non une version idéalisée de la procédure. Si un salarié copie chaque matin des données d'un système à l'autre parce qu'aucune intégration n'existe, inscrivez cette opération. Ne la faites pas disparaître simplement parce qu'elle serait embarrassante à présenter.

Revenons au rapport des ventes. Imaginons qu'une analyste extraie les données le lundi matin. Elle attend ensuite les mises à jour de deux équipes, vérifie manuellement la classification des produits, supprime les doublons et explique les écarts. Ce n'est qu'après tout cela qu'elle prépare le rapport. Son supérieur lit le document et demande une ventilation supplémentaire des résultats. Le rapport revient pour correction avant d'être transmis à ses destinataires.

Dans sa description officielle, le processus comporte trois étapes : extraire les données, préparer le rapport, l'envoyer. Dans la réalité, il comprend une quinzaine d'activités, plusieurs points de décision et au moins deux endroits où le travail peut s'arrêter pour une durée indéterminée.

Cela ne signifie pas qu'il faille automatiser tous ces éléments. Cela signifie simplement que nous savons enfin à quoi nous avons affaire.

Quand tout le monde a raison, mais que le processus ne fonctionne toujours pas

L'un des problèmes les plus insidieux apparaît lorsque chaque personne accomplit correctement sa partie du

travail, mais que l'ensemble du processus produit un mauvais résultat. Le service commercial transmet les informations selon son propre calendrier. Le service financier exige une vérification plus approfondie. Les opérations travaillent avec des mises à jour qui ne sont disponibles que le lendemain. Chacun possède une justification. Personne ne se sent responsable du temps qui s'écoule entre ces activités.

C'est précisément pour cette raison qu'il ne suffit pas de demander aux personnes si elles effectuent correctement leurs tâches. Il faut vérifier si le résultat d'une activité est suffisamment complet et exploitable pour permettre à la personne suivante de commencer son travail sans demander d'explications supplémentaires. Un processus peut être constitué d'une succession d'opérations correctement réalisées et représenter malgré tout une catastrophe organisationnelle. Les différents services ressemblent alors à des musiciens interprétant parfaitement des morceaux différents. Chacun mérite des applaudissements, mais le public quitte la salle.

En pratique, il est utile de distinguer la responsabilité d'une tâche de la responsabilité du résultat global du processus. La personne qui prépare les données peut être responsable de leur exhaustivité, le responsable hiérarchique de leur validation et le pilote du processus de son fonctionnement global dans les délais et au niveau de qualité convenus. Dans une petite équipe, une seule personne peut remplir plusieurs fonctions. L'essentiel est que les responsabilités soient explicites, au lieu d'être déterminées uniquement après l'apparition d'une erreur.

Vous n'avez pas toujours la possibilité de modifier la répartition des responsabilités. Vous pouvez cependant

mettre en évidence une lacune. Au lieu d'affirmer « personne n'en est responsable », présentez une observation concrète : « Après la transmission des données entre les services, aucune personne n'est chargée de surveiller les écarts et de décider comment les résoudre. » Cette formulation permet de discuter des actions à entreprendre plutôt que de rechercher des coupables. Elle est particulièrement utile lorsque les participants au projet occupent des fonctions différentes et disposent chacun de leur propre arsenal d'arguments défensifs.

Il faut également distinguer un problème de processus d'une erreur ponctuelle d'exécution. Si une personne confond deux colonnes dans une feuille de calcul, il peut s'agir d'un moment d'inattention. Si plusieurs personnes confondent régulièrement les mêmes colonnes, il vaut la peine d'examiner la conception du formulaire, les intitulés et la manière dont les informations sont transmises. L'automatisation peut constituer une protection efficace contre les erreurs répétitives, mais seulement après avoir déterminé leur origine. Sinon, vous risquez de créer un système qui sélectionne systématiquement la mauvaise colonne. Il le fera sans fatigue, sans congés et sans le moindre remords.

Ne confondez pas le symptôme avec la cause

« Le reporting prend trop de temps » est une observation. « Les salariés travaillent trop lentement » est une interprétation. « Deux systèmes utilisent des définitions différentes de la date de vente, ce qui impose un rapprochement manuel à chaque mise à jour » est une hypothèse sur la cause, que l'on peut vérifier.

Cette distinction change la qualité de la discussion. Au lieu de chercher comment accélérer le travail d'un salarié, on

peut examiner la cohérence des définitions, la disponibilité des données et le nombre de corrections manuelles. Il arrive que l'amélioration la plus efficace ne soit pas un agent intelligent, mais l'adoption d'une méthode commune pour calculer un résultat. Ce n'est pas particulièrement impressionnant lors d'une conférence technologique, mais cela peut économiser de nombreuses heures de discussions.

Il est utile de poser plusieurs fois la question « pourquoi ? », à condition de ne pas transformer la conversation en interrogatoire. Pourquoi le rapport est-il en retard ? Parce que nous attendons les données. Pourquoi attendons-nous ? Parce qu'elles nous parviennent après une vérification manuelle. Pourquoi cette vérification est-elle nécessaire ? Parce que les valeurs des systèmes ne correspondent pas toujours. Pourquoi sont-elles différentes ? Parce que les systèmes sont mis à jour à des moments différents et ne classent pas certaines transactions de la même façon.

À ce stade, le problème devient concret. On peut mesurer l'ampleur des écarts, harmoniser les règles, puis décider quelles opérations méritent d'être automatisées. Ne supposez cependant pas que chaque nouveau « pourquoi ? » mène à une cause unique et définitive. Les processus possèdent souvent plusieurs sources de difficultés parallèles. Parfois, le problème provient simultanément de la qualité des données, de l'absence de décision et d'un délai trop court.

Pour terminer ce premier diagnostic, essayez de rédiger une phrase décrivant le problème sans employer les mots « IA », « automatisation » et « transformation ». Par exemple : « Chaque semaine, nous perdons du temps à rapprocher manuellement les données de deux systèmes parce que

leurs définitions et leurs calendriers de mise à jour diffèrent. » Cette phrase ne détermine pas encore comment résoudre le problème, mais elle délimite un domaine que l'on peut examiner.

Si vous n'arrivez pas à la formuler, vous avez besoin de davantage d'observations, pas d'un outil plus coûteux.

Dans un projet bien conduit, le premier succès n'est pas nécessairement une automatisation opérationnelle. Il peut s'agir du moment où les participants s'accordent pour la première fois sur le problème qu'ils cherchent à résoudre. Cela paraît modeste, mais c'est essentiel. C'est seulement à ce moment que la technologie cesse d'être une réponse formulée avant la question.

Et si, lors de la prochaine réunion, quelqu'un vous demande quand vous allez enfin commencer à déployer l'intelligence artificielle, vous pourrez répondre calmement : « Nous sommes justement en train de déterminer ce qu'elle devrait faire pour éviter d'automatiser nos erreurs. »

C'est assurément un meilleur point de départ que l'achat de licences accompagné d'un espoir collectif.

Chapitre 2 - Le processus selon les présentations et celui des personnes qui l'exécutent

Un diagramme apparaît à l'écran. Cinq rectangles, quatre flèches, un losange représentant une décision. Tout est parfaitement aligné, les couleurs sont harmonieuses et l'ensemble est si élégant qu'on pourrait croire que l'entreprise fonctionne sans la moindre friction. Le premier rectangle indique la réception d'une demande, le deuxième la vérification des données, le troisième la validation, le quatrième l'exécution et le cinquième la clôture du dossier.

Le responsable présente le schéma avec fierté. Il demande ensuite à une salariée chargée du traitement des demandes si le processus se déroule réellement de cette manière.

« Oui, à peu près », répond-elle.

Dans le langage des entreprises, « à peu près » peut contenir énormément de choses. Dans ce cas précis, l'expression englobe une feuille de calcul supplémentaire, sept catégories d'exceptions, deux groupes de messagerie non officiels et une vérification manuelle des données, parce que le système affiche parfois un statut qu'il ne devrait pas afficher. Le diagramme reste magnifique. Malheureusement, il décrit une organisation qui existe essentiellement pendant les présentations.

Cela ne signifie pas nécessairement que l'auteur du schéma a voulu tromper qui que ce soit. Les procédures décrivent souvent le fonctionnement prévu et non toutes les situations rencontrées dans la pratique. Elles sont rédigées

lors du déploiement d'un système, d'un audit ou d'une réorganisation. Ensuite, les clients, les exigences, les produits et les salariés changent. De nouvelles exceptions, des solutions de contournement et des habitudes apparaissent. Le document, lui, reste identique, car sa mise à jour figure rarement parmi les tâches urgentes. L'organisation développe ainsi progressivement deux processus : le processus officiel, celui qu'on peut présenter, et le processus réel, celui qui permet au travail d'avancer.

Pour un projet d'automatisation, cette différence est fondamentale. Un outil conçu uniquement à partir de la procédure officielle peut fonctionner admirablement pendant une démonstration et échouer dès son premier contact avec une demande réelle. Ce n'est pas nécessairement parce que les développeurs ont mal travaillé. Ils ont simplement automatisé un monde dans lequel tous les formulaires sont complets, toutes les données sont à jour et chacun prend ses décisions exactement au moment prévu.

Ce monde existe parfois dans les environnements de test. Généralement, il n'a pas de clients.

Ce que vous ne verrez pas sur le diagramme

Imaginez un service chargé de traiter les commandes professionnelles. Le processus officiel prévoit la réception de la commande, le contrôle des disponibilités, la confirmation des conditions et la transmission des documents pour exécution. Simple. Pourtant, au cours d'un entretien, un salarié explique que certains clients envoient leurs commandes par message, d'autres utilisent un formulaire et d'autres encore communiquent leurs modifications par téléphone. Un client saisit régulièrement d'anciens codes produits. Un autre commande des articles sous forme de lots que le système ne reconnaît pas.

Chaque situation nécessite une interprétation. Le salarié connaît l'historique de la relation commerciale, sait reconnaître une erreur et comprend quand il faut demander une confirmation. Il utilise parfois des notes conservées en dehors du système officiel. Ces actions peuvent sembler inutilement compliquées jusqu'au moment où l'on découvre que ce sont précisément elles qui évitent l'expédition de marchandises incorrectes.

Quelqu'un qui regarderait uniquement le nombre de clics pourrait conclure qu'il suffit de remplacer l'être humain par un algorithme. Pourtant, la partie la plus difficile du travail consiste à reconnaître le contexte et à prendre des décisions à partir d'informations incomplètes. L'IA peut, dans certaines conditions, faciliter cette interprétation, mais elle a besoin de données adaptées, de règles de vérification des résultats et d'une définition claire des situations nécessitant une intervention humaine.

C'est précisément pourquoi l'observation du travail réel est plus importante que la simple lecture de la documentation. Vous n'avez pas besoin de mener une étude pendant plusieurs semaines. Commencez par examiner quelques dossiers différents, de préférence un cas typique, un cas plus difficile et un cas qui a nécessité une correction. Demandez à la personne chargée du travail de vous montrer ce qu'elle a fait, quelles informations elle possédait et pourquoi elle a pris telle ou telle décision.

Il est essentiel de créer un climat dans lequel le salarié n'aura pas peur des conséquences lorsqu'il montrera une façon de travailler non officielle. Si vous vous comportez comme un inspecteur à la recherche de coupables, vous assisterez surtout à une représentation soigneusement mise en scène de la procédure. Une personne qui utilise

habituellement une feuille de calcul complémentaire se souviendra soudain de toutes les règles formelles. Elle travaillera conformément aux instructions, même si cela lui prend deux fois plus de temps.

L'observation n'est pas une chasse aux écarts. Son objectif est de comprendre pourquoi ces écarts sont apparus et à quoi ils servent.

Une solution de contournement peut être un symptôme ou un secours

Toutes les solutions non officielles ne sont pas des erreurs. Les salariés inventent souvent des contournements parce que les outils officiels ne leur permettent pas d'accomplir leur travail suffisamment efficacement. Une feuille de calcul complémentaire peut conserver des informations absentes du système. Un appel téléphonique supplémentaire peut éviter une erreur coûteuse. Un contrôle manuel peut détecter des défauts dans les données d'entrée.

À l'inverse, certains contournements augmentent les risques. Les notes personnelles peuvent être obsolètes, les feuilles de calcul peuvent contenir des données nécessitant une protection et les accords verbaux sont difficiles à reconstituer par la suite. Il ne suffit donc pas de classer les activités en deux catégories, officielles et non officielles. Il faut évaluer pourquoi elles existent, quels avantages elles apportent et quels dangers elles représentent.

Supposons qu'un salarié vérifie le nom d'un client dans un fichier séparé avant de valider une commande. Pourquoi ? Parce que la base officielle contient plusieurs versions du même nom. On peut interdire l'utilisation de ce fichier, mais le problème subsistera. On peut également automatiser la