

LES CHRONIQUES
DE LA DÉCISION
SOUS PRESSION



Épisode
04

**TOUT ÉTAIT
AU VERT**

*Le tableau disait que
l'équipe pouvait continuer.*



PRÉCÉDEMMENT, DANS LES CHRONIQUES...

Le rapport concluait à un processus robuste.

Les procédures existaient.

Les preuves étaient disponibles.

Les indicateurs étaient au vert.

Pourtant, une partie du fonctionnement réel reposait encore sur une seule personne.

Chaque soir, une partie du processus quittait le bâtiment avec Claire.



8 h 06.

La salle du comité est encore vide.

La climatisation souffle un air trop froid sur les chaises alignées.

Nora branche son ordinateur.

Sur l'écran, le tableau de bord apparaît.

Qualité de service : 97 %.

Formations obligatoires : 100 %.

Actions d'audit clôturées : 100 %.

Incidents en attente : en baisse.

Délais de traitement : conformes.

Chaque ligne est accompagnée d'un voyant vert.

Nora fait défiler les dernières pages de la présentation.

Un nouveau périmètre doit être confié à son équipe.

Trois sites supplémentaires.

Le démarrage est prévu dans six semaines.

À 8 h 30, le comité devra déterminer si l'équipe peut l'absorber.

Sur l'écran, la réponse semble déjà écrite.



LA QUESTION

Les participants entrent progressivement.

Les cafés sont posés sur la table.

Les ordinateurs s'ouvrent.

La présentation commence.

Les résultats du trimestre sont commentés les uns après les autres.

Très bon niveau de service, dit le directeur.

Il regarde Nora.

Et les formations ?

Toutes réalisées.

Les actions de l'audit ?

Clôturées.

Le directeur fait défiler une dernière fois les indicateurs.

Donc, nous avons de la capacité ?

Personne ne répond immédiatement.

Nora regarde les voyants verts.

Sur le papier, oui.

Le directeur hoche la tête.

J'ai besoin d'une confirmation demain matin.

Si nous acceptons, le lancement commence lundi.

La réunion se poursuit.

Sur le compte rendu, une nouvelle ligne apparaît :

Capacité à absorber le nouveau périmètre : à confirmer.



CE QUE LE TABLEAU NE DIT PAS

Nora traverse l'open space.

Une technicienne mange devant son écran.

Un autre collaborateur termine le compte rendu d'une intervention commencée la veille.

Deux places sont vides.

Ils sont où ? demande Nora.

En salle de formation.

Encore ?

Ils n'avaient pas réussi à la terminer la semaine dernière.

Nora s'arrête devant un écran.

Le certificat de formation vient d'être enregistré.

Heure de validation : 22 h 43.

Un téléphone sonne.

Plus loin, quelqu'un referme rapidement une fenêtre de messagerie.

Ça va ? demande Nora.

Oui.

Le collaborateur sourit.

On tient.

Sur le mur, le tableau de suivi quotidien affiche toujours du vert.



CENT POUR CENT

Nora retourne dans son bureau.

Elle ouvre le détail des formations.

Toutes les lignes sont complètes.

100 %.

Elle classe les résultats par heure de réalisation.

Plusieurs validations apparaissent après 20 heures.

Deux ont été terminées un samedi.

Elle ouvre ensuite le suivi des congés.

Trois demandes ont été reportées.

Une autre a été annulée.

Puis elle consulte les horaires de clôture des incidents.

19 h 16.

20 h 07.

21 h 34.

22 h 11.

Aucune donnée n'est fausse.

Les formations ont réellement été suivies.

Les incidents ont réellement été traités.

Les contrôles ont réellement été réalisés.

Les indicateurs décrivent exactement ce qui a été accompli.

Ils ne disent simplement pas dans quelles conditions ces résultats ont été obtenus.



18 h 21.

Le bâtiment commence à se vider.

Nora est toujours devant le tableau de bord.

Un message du directeur apparaît :

Peux-tu me confirmer notre capacité avant 9 heures demain ?

Elle commence à répondre.

Au regard des indicateurs disponibles, nous pouvons...

Elle s'arrête.

Relit la phrase.

Puis la relit encore.

Sur son bureau, son café du matin est resté presque intact.

Nora efface le message.

Elle prend son téléphone et appelle Élias, un collègue qu'elle connaît depuis longtemps.

Tu peux regarder quelque chose ?

Maintenant ?

Oui.

Un silence.

Je ne te demande pas de décider à ma place.

Alors qu'est-ce que tu me demandes ?

De me dire ce que je ne vois plus.



UN AUTRE REGARD

Élias apparaît sur l'écran.

Il ne connaît ni l'équipe ni le projet.

C'est précisément pour cela que Nora l'a appelé.

Elle partage le tableau de bord.

Il observe les indicateurs.

Tout est vert.

Oui.

Et tu hésites quand même.

Nora ouvre le détail des formations.

Puis les horaires de clôture.

Les congés reportés.

Les interventions du soir.

Élias ne commente pas immédiatement.

Il fait défiler les lignes.

Pourquoi autant d'actions terminées après 20 heures ?

Parce que les journées sont déjà pleines.

Et les congés ?

Ils ont été repoussés pour tenir les échéances.

Élias revient au tableau de bord.

Ils tiennent comme cela depuis combien de temps ?

Nora hésite.

Je ne sais pas exactement.

Et tu sais combien de temps ils peuvent encore continuer ?

Nora regarde le tableau de bord.

Aucune ligne ne répond à la question.



8 h 58.

Le directeur entre dans la salle.

Alors ?

Nora referme la porte.

Je ne peux pas confirmer notre capacité sur la seule base de ces indicateurs.

Le directeur regarde l'écran.

Ils sont pourtant tous au vert.

Oui.

Nora prend une inspiration.

Ils décrivent ce que l'équipe réussit à produire. Pas les conditions dans lesquelles elle y parvient.

Le directeur s'assoit.

Que proposes-tu ?

Nora affiche une page blanche.

Une seule question apparaît :

Pour prendre ce nouveau périmètre, qu'allons-nous arrêter, reporter ou renforcer ?

Personne ne répond tout de suite.

Puis quelqu'un propose de repousser une migration.

Une autre personne suggère de suspendre un reporting devenu peu utile.

Un renfort temporaire est évoqué.

Le nouveau périmètre n'est pas refusé.

Mais, pour la première fois, il n'est plus considéré comme gratuit.



Le lancement est décalé de deux semaines.

Une activité est suspendue.

Deux congés sont reprogrammés.

Une ressource temporaire est affectée au nouveau périmètre.

Dans le compte rendu du comité, une phrase est ajoutée :

La capacité ne sera plus évaluée uniquement à partir des résultats produits, mais aussi à partir des conditions nécessaires pour les maintenir.

Le tableau de bord reste affiché sur l'écran.

Les indicateurs sont toujours verts.

Ils n'avaient pas menti.

Pour la première fois, personne ne leur avait demandé de décider à la place de l'équipe.



LE REGARD DE LA MÉTHODE CYBERSÉRÉNITÉ

Ce que raconte cet épisode

Les indicateurs étaient au vert.
Les formations avaient été réalisées.
Les actions d'audit étaient clôturées.
Les délais étaient respectés.
L'équipe semblait donc capable d'absorber une activité supplémentaire.
Pourtant, ces résultats reposaient en partie sur des horaires tardifs, des congés reportés et des efforts devenus invisibles.
Nora reconnaît qu'elle est trop impliquée pour être certaine de tout voir seule.
Elle demande un autre regard.



STOP

Suspendre l'engagement avant de répondre automatiquement oui.
Reconnaître que la fatigue, l'implication et la pression peuvent aussi réduire la lucidité du décideur.



EXPLORE

Regarder derrière les indicateurs :

- les horaires inhabituels,
- les congés reportés,
- les tâches reprises plusieurs fois,
- les interruptions,
- la dépendance à certaines personnes,
- l'effort nécessaire pour maintenir les résultats.



DECIDE

Ne pas ajouter une nouvelle activité sans identifier ce qui sera arrêté, reporté ou renforcé, et sans prévoir les relais nécessaires.

**La Méthode Cybersérénité ne remet pas en cause les KPI.
Elle aide à regarder ce qu'ils ne suffisent pas toujours à mesurer.**



Méthode Cybersérénité