

SÉLECTION

# La pratique incorrecte et cruelle du management



GABRIEL FUCHS, INGÉNIEUR-CONSULTANT

«Pourquoi 70% de tous les projets sont-ils condamnés à l'échec? La pleine lune vous rend-elle nerveux?»

Tout le monde connaît les ouvrages et théories du management, l'un des genres les plus courus de la littérature économique. Le détail de ces grandes références s'oublie vite, quelques principes restent. Mais c'est au contact de la pratique que l'on mesure l'écart entre littérature et réalité. Au-delà des principes d'organisation et de fonctionnement, des best practices ou de la gouvernance, Gabriel Fuchs s'intéresse aux intangibles du management et de la gestion. Le plus difficile à formuler et à théoriser, mais le plus important dans ce qui détermine les carrières et le succès des organisations. C'est la dimension politique du business, en principe basée sur le bon sens. Elle met en jeu les egos, les stratégies personnelles et collectives ambivalentes, la perception fondamentalement optimiste ou pessimiste des choses, ou encore la manière forcément biaisée de les présenter. Extraits.

**L**à où je travaille, il m'arrive d'assister à des présentations. J'ai fini par me dire que les conférences ont été la véritable inspiration de Pareto quand il a formulé sa célèbre loi. Vilfredo Pareto, à la fin du XIXe siècle, aurait constaté que 80% des terres en Italie appartenaient à 20% de la population. Par la suite, il aurait étendu cette règle des 80/20 à toute sorte d'autres phénomènes. Aujourd'hui, la loi de Pareto est couramment utilisée pour illustrer n'importe quelle relation: 80% des utilisateurs de logiciels n'utilisent que 20% de leurs fonctionnalités. 80% de toutes les catastrophes au travail sont causées par 20% des employés. 80% des ventes sont générées par 20% des clients. 80% d'un projet est accompli en 20% du temps planifié.

La plupart des présentations consistent en un nombre démesuré de fichiers PowerPoint, présentés en un temps limité. En fait, dans 80% des présentations, seuls 20% des slides projetés sont nécessaires à la transmission de 80% du message.

En outre, la plupart des slides contiennent chacune une quantité invraisemblable d'informations sous forme de concepts, schémas, graphiques, boîtes et flèches reliant le tout à d'autres flèches et boîtes. Les orateurs semblent ne jamais avoir entendu parler de toutes les théories et règles sur la limitation des informations lors d'une présentation. En fait, on peut même estimer que seuls 20% des présentateurs sont capables de suivre 80% des théories sur la manière de présenter efficacement leurs informations. En conséquence, seuls 20% des données d'une présentation sont effectivement comprises par 80% des participants, tandis que le 20% restant en comprendra le 80%. Donc, 0% des participants comprendra 100% des informations. Et cela est vrai pour 80% de toutes les présentations!

Par ailleurs, la plupart des présentations ont tendance à dire des choses que vous savez déjà. Ce qui signifie qu'en réalité, 80% des présentations auxquelles vous participez ne vous apporteront que 20% de toutes les informations utiles présentées lors de la conférence. Le 80% restant, vous les appren-

drez en bavardant avec d'autres participants. Ce qui, pour moi, est plutôt rassurant, car cela signifie que je suis à jour avec les sujets qui m'intéressent.

Là où je travaille, je me fais toujours beaucoup de soucis sur mes compétences, ou plutôt mon manque de compétence, quand la plupart de ce que je découvre lors d'une présentation me semble complètement nouveau! Si la conférence se prolonge après le déjeuner, le repas est en général copieux et riche, et le plus souvent arrosé. C'est évidemment agréable, sauf que 20% seulement des participants fourniront 80% de l'activité intellectuelle dans l'après-midi. Les autres seront plus ou moins endormis.

Là où je travaille, j'ai assisté un jour à une conférence où le déjeuner servi était très léger: salade et eau minérale. L'objectif était de s'assurer que les participants resteraient éveillés et attentifs lors des sessions de l'après-midi. Le résultat a été que 20% des participants ont mangé 80% de la nourriture. Néanmoins, 80% des présentations ne produi-

**PARETO NE REND PAS PLUS MALIN OÙ L'ON DÉCOUVRE QUE 80% DES PARTICIPANTS À UNE PRÉSENTATION NE COMPRENNENT QUE 20% DE CE QUI SE DIT.**

saient toujours que 20% des informations intéressantes et utiles. En revanche, 20% des participants fournissaient toujours 80% de l'activité intellectuelle globale. La loi de Pareto ne rend pas les gens plus intelligents.

Là où je travaille, les conférences sont aussi une excellente occasion de faire des rencontres. Bien que 80% des gens avec qui vous discutez ne prennent que 20% de votre temps, les autres 20% de personnes que vous rencontrez n'en finissent plus de parler. Ils parlent pendant le repas, les pauses-café et pendant certaines présentations. À la fin, vous triez toutes les cartes de visite que vous avez reçues. Évidemment, 80% des cartes ne retiennent que 20% de votre attention.

Les présentations sont un moment plutôt agréable si l'on oublie la loi de Pareto, les présentations embellies, le fait que l'on sait déjà pratiquement tout ce qui est important et les déjeuners qui font dormir. Dans tous les cas, très peu de gens savent ce que je fais réellement de mes journées. 80% de mes collègues n'ont saisi que 20% de tout ce que je fais. Quand je pense à cela, j'ai la conscience plus tranquille. Tiens, je vais m'inscrire à la prochaine conférence. ■

**L**à où je travaille, nous réalisons de temps en temps des projets informatiques. En fait, la plupart du temps. Pour être honnête, nous n'arrêtons pas d'en réaliser. En raison de cette incessante activité, on pourrait croire que nous sommes passés maîtres dans l'art de préparer et de gérer nos projets de manière efficace. Il est vrai que nous nous en tirons plutôt bien si nous n'avons pas à gérer un petit problème nommé top management.

Pour réussir n'importe quel projet informatique d'envergure, le soutien du top management est fondamental. Sans lui, les obstacles associés à tout projet - contraintes budgétaires, blocages politiques, manque de personnel compétent, etc. - seraient extrêmement difficiles, voire impossibles à surmonter. Obtenir un soutien réel et sérieux du top management peut se révéler lui aussi un véritable défi.

Le soutien verbal sera toujours accordé - enveloppé dans les formules habituelles sur l'«importance stratégique», l'«amélioration de l'environnement de travail de nos employés» et les «futurs synergies» qu'offre le projet. Dès qu'il rencontrera des difficultés, vous risquez cependant de découvrir chez vos sponsors du top management des compétences insoupçonnées. Un peu comme le vilain petit canard qui se transforme en cygne, vos supporters se transforment soudain en autruches. Les plumes n'y sont pas, mais la tête est solidement plantée dans le sable (une image pour la moquette du bureau). Cette position rend pratiquement impossible toute discussion en face à face. Le soutien reste néanmoins indispensable. Je parle de soutien dans les faits, pas juste de belles paroles. Sans lui, vous pouvez oublier toute perspective de succès. Il faut être conscient qu'un réel soutien peut se révéler impossible à obtenir dans certaines organisations. Le manque d'engagement sérieux ne signifie pas pour autant que le projet est jugé inintéressant ou irréalisable. Il peut simplement s'agir d'un climat politique tendu, dans lequel toute personne associée à un

problème potentiel, même minime, sera condamnée d'avance. À cette aversion au risque s'ajoute le fait que la plupart des top managers ne comprennent pas grand chose à l'informatique. Après tout, ils n'ont pas été engagés pour leur expertise technologique, mais pour gérer le marketing, la production, les ventes, les flux financiers. Pas besoin d'être Einstein pour réaliser qu'il est très difficile d'obtenir quoi que ce soit de quelqu'un qui ne comprend pas de quoi vous parlez, quel

**DIRIGÉS PAR DES AUTRUCHES UN TOP MANAGER EST INDISPENSABLE POUR N'IMPORTE QUEL PROJET INFORMATIQUE. TANT QUE TOUT VA BIEN. SINON... C'EST SAUVE-QUI-PEUT.**

que soit le nombre de présentations PowerPoint que vous lui imposez. Alors que faire? Vous devez adapter votre présentation et votre angle d'attaque. Vous devez essayer de démontrer les avantages de votre projet au manager dont vous recherchez le soutien - avec le minimum de terminologie technique. S'il s'agit du directeur des ventes, vous lui expliquerez comment la nouvelle solution va l'aider à atteindre ses objectifs. Même chose avec le CFO, le COO ou n'importe quel autre CxO. Une fois convaincu, assurez-vous qu'il (ou elle) comprenne réellement les enjeux du projet. Vous risquez sinon de voir au premier obstacle une nouvelle autruche faire un trou dans la moquette. Pour un manager, les risques associés à une activité doivent avoir été clairement expliqués avant qu'ils puissent se produire. S'il n'est pas au courant, il risque d'être très désagréablement surpris. Il sera probablement très fâché, et se sentira même trahi parce que vous ne l'avez pas informé à l'avance des risques.

Vous me direz que si les risques sont expliqués à l'avance, vous n'aurez jamais de soutien. Peut-être, mais un tel environnement n'est alors favorable à aucun projet. Si les top managers ont une aversion au risque tellement élevée qu'ils ne veulent en aucun cas être associés à quoi que ce soit qui puisse mal tourner, le climat politique dans l'entreprise ne permet de mener aucun projet. Car les choses tournent forcément mal à un moment ou à un autre, et dans n'importe quel projet IT. Inévitablement. Si vous travaillez dans ce qui apparaît comme un élevage d'autruches, tirez-en des conclusions. Vous devrez soit mener à bien le projet vous-même, contre vents et marées, et en supporter les effets, soit ne rien tenter de productif. Sou-

venez-vous aussi de ceci: une autruche, si ridicule soit-elle en toute situation, est capable de mordre et de donner des coups de patte. ■

**L**à où je travaille, le management prend la formation permanente très au sérieux. Nous envoyons régulièrement nos compétences à différents cours de perfectionnement (ou de management). Ces programmes ont un effet formidable sur celles et ceux qui les suivent. Ils en reviennent transformés, même les plus détachés et les plus blasés. Ils portent tout d'un coup un regard nouveau sur notre manière de travailler, et formulent les suggestions les plus extraordinaires. L'un d'eux a récemment proposé que nous nous mettions à planifier et documenter nos activités de manière complètement inédite. Nous avions l'impression que d'aller aux toilettes allait demander une procédure particulière.

Si c'est un manager qui a suivi le cours, les effets peuvent être encore plus spectaculaires. Mon boss est revenu d'une session de teambuilding. Une semaine plus tard, tout le département s'en allait pratiquer des activités en plein air, plutôt stressantes mais censées nous rapprocher. C'était bien sûr pendant le week-end. Faire le sauvage dans la nature ne nous a guère rapprochés. On ne s'est pas lavé pendant trois jours, et l'on n'en pouvait plus d'éloigner les mouches et les moustiques. Un autre est revenu de ses cours en exigeant que nous implémentions un nouveau système informatique. Au bout de trois mois, il a complètement perdu patience et le bel entrain du début. Mais il fallait encore trois mois pour que la solution fonctionne réellement. Retour estimé sur investissement: zéro.

Il y a aussi les cours desquels reviennent des gens pensant qu'ils pourront désormais analyser et classer tous leurs collègues en observant leur gestuelle. La façon de s'habiller, les rides, la voiture, les photos sur le poste de travail, le visage des enfants. Chacun figure ensuite sur un tableau de cinq personnalités-

types. Après deux jours de formation seulement! C'est évidemment plus élaboré que les systèmes à deux catégories - les bons et les mauvais - auxquels recourent certains adeptes sans formation.

Ces collègues soudainement irradiés par la révélation ont tendance à nous stresser et à nous irriter avec leurs commentaires supérieurs de Monsieur-je-sais-tout. Nous tentons bien entendu de les ignorer et de continuer à faire comme d'habitude. Soyons clairs: si notre style et nos procédures fonctionnaient hier, pourquoi ne fonctionneraient-ils pas aujourd'hui? Pourquoi changer quelque chose quand ça marche, surtout si ça représente une charge de travail supplémentaire? La formation permanente n'en reste pas moins quelque chose de positif qui doit être favorisé par le management. Mais dans la mesure où elle se présente comme amusante, voire d'enrichissante, plutôt qu'un diktat imposé par des êtres supérieurs. Tout ce que l'on apprend doit être appliqué dans des environnements réalistes, sans perdre de vue les vertus de l'expérience et du bon

**IRRADIÉS PAR LA GRÂCE LA FORMATION PERMANENTE PRODUIT TROP SOUVENT DES EFFETS INDÉSIRABLES SUR DES PERSONNES REVENANT AVEC UN AIR SUPÉRIEUR ET DES SUGGESTIONS BAROQUES.**

sens. Et rien de ce qui est enseigné n'est applicable en l'état dans n'importe quelle entreprise. Chacune a sa culture et ses habitudes, qui doivent être prises en compte pour qu'une nouvelle idée ait des chances d'être acceptée et d'apporter quelque chose. Une clause de ce genre ne devrait-elle pas figurer à la première page de tout programme de formation? Ou même faire l'objet d'un cours de quelques semaines réparties sur trois ans? ■

*Gabriel Fuchs est ingénieur-consultant, spécialiste des systèmes. Il est également un éditeur mondial connu dans le domaine de la photographie. D'origine suédoise, il vit en Suisse. Il a déjà publié «Dealing with Nasty Colleagues» (Management Books, 2000). Il poursuit dans ce nouvel ouvrage son exploration du monde du business, qu'il dessine en creux, comme un inventaire cynique de tout ce que l'entreprise ne devrait pas être. Le livre présente une sélection de ses réflexions pertinentes. Les scènes de cette «Comédie du Management» sont parues entre 2005 et 2008 dans PME Magazine. La rubrique «Là où je travaille...?» se poursuit actuellement.*

**GABRIEL FUCHS**  
«La Comédie du Management», Editions Xenia, 2009, 189 pages.

