

**Viser les 80 %**  
Par Giles Daoust

## Le jusqu'au-boutisme et l'acharnement sont rarement bons conseillers.

Le jusqu'au-boutisme et l'acharnement sont rarement bons conseillers. En management, c'est comme dans la vie, on ne réussit jamais tout seul. Or, à partir du moment où on s'entoure, de préférence de personnes douées dans ce qu'elles font, celles-ci viennent avec leurs propres idées. Et comme nous ne sommes pas une armée de clones, nous avons forcément des idées différentes, voire parfois carrément divergentes. Impossible dès lors, par le fait même de la collaboration, d'obtenir 100 % de ce dont on a rêvé en son for intérieur. On est donc très vite obligé de se contenter de ces fameux 80 %, et on serait bien inspiré de réaliser que, dans la vaste majorité des cas, le résultat est bien plus intéressant que si on avait réalisé tous ses petits caprices, car il est *enrichi* des points de vue des autres. Dans le cadre d'un plan d'action annuel par exemple, quelle joie pour le dirigeant de constater, en fin d'année, que 80 % de ses lignes directrices ont été suivies, que ses collaborateurs ont sauté sur des opportunités inattendues, compte tenu de l'évolution du marché, et apporté leurs propres idées au projet d'ensemble. Ceci suppose bien entendu que tous les membres de l'équipe donnent le meilleur d'eux-mêmes et jouent le jeu de la collaboration (mais ça, c'est un autre sujet).

## Quelle joie pour le dirigeant d'entreprise de constater que ses collaborateurs apportent leurs propres idées.

Notre rôle de dirigeant serait-il donc de fixer un cadre, et de laisser le projet « dériver » ? Non, bien sûr. Notre rôle est d'obtenir les « bons » 80 %, c'est-à-dire de fixer (voire parfois imposer, car oui, c'est notre prérogative de dirigeant) les priorités essentielles que nous voulons absolument retrouver dans le résultat final, et à propos de ces priorités, être suffisamment intransigeants pour que l'esprit de notre projet soit respecté. Nous devons nous « battre » pour ces fondamentaux (que nous serions bien inspirés de fixer et communiquer dès le début à notre équipe), et baisser les armes le plus rapidement possible sur les points moins essentiels, pour lesquels les personnes dont nous nous entourons sont probablement bien plus compétentes.

Pour comprendre tout le sens de cette théorie, replongez-vous dans le passé. Pensez aux trois plus gros conflits (professionnels ou personnels) qui vous sont arrivés dans votre vie d'adulte. En étant tout à fait honnête avec vous-mêmes, demandez-vous si ces conflits provenaient réellement de divergences *essentielles* ou si, au contraire, ils sont nés d'une accumulation de petits détails qui ont progressivement envenimé la situation ou la relation, mais qui n'avaient fondamentalement pas grande importance. Si chacun avait fait fi de ces détails, est-ce que le conflit aurait perduré ? Probablement pas. Eh bien les voilà, nos fameux 20 %. Ils nous polluent la vie. Ne leur donnons pas l'importance qu'ils n'ont pas.

Petite précision : je parle ici surtout en termes de *project management*, de plans d'actions, de stratégies. La théorie des 80 % est difficilement applicable aux objectifs chiffrés (chef, j'ai obtenu 80 % de l'objectif de chiffre d'affaires !), deadlines (chef, je n'ai dépassé mon deadline que d'un mois !), et ne doit pas être appliquée en cascade (chef, tous les échelons de l'entreprise ont appliqué votre règle des 80 %, et nous avons donc fait 20 % de ce que vous avez demandé !). Autrement dit, cette théorie s'applique mieux au « who ? » et au « how ? » qu'au « what ? » et au « when ? ». Et il faut l'appliquer avec bon sens.

Vous allez me dire, Thomas Edison, Steve Jobs ou Elon Musk en seraient-ils arrivés là en se contentant de 80 % ? Nous ne le saurons jamais. Mais j'ai une mauvaise nouvelle les amis : ni vous ni moi ne sommes de la trempe de ces hommes-là. Même si on nous fait rêver dans les livres de management et de développement personnel que nous pouvons devenir le nouveau génie des temps modernes, les probabilités sont (assez) faibles.

Alors focalisez-vous sur les 80 % qui sont réellement importants, et laissez votre équipe, mais aussi le hasard et les circonstances, s'occuper des 20 % restants. Vous vous sentirez probablement beaucoup mieux, et le résultat n'en sera que plus satisfaisant pour toutes les parties concernées.

**Focalisez-vous sur les 80 % qui sont réellement importants, et laissez votre équipe, mais aussi le hasard et les circonstances, s'occuper des 20 % restants**