

Faut-il fixer les mêmes objectifs à tous les business managers juniors (BMJ) en ESN ou sociétés de conseil ?

Frédéric Le Pennec · 23 décembre 2024



Uniformiser les objectifs des BMJ simplifie le pilotage et renforce la transparence, mais peut créer des écarts d'équité selon les contextes et les profils. Cet article explore les compromis entre standardisation, personnalisation et efficacité managériale.

La question soulève des enjeux d'équité, de performance et d'efficacité. Si les business managers confirmés échappent souvent au débat, elle reste centrale pour les BMJ, qui doivent rapidement prouver leur valeur.

Uniformiser les objectifs : simple et cohérent

Imposer des objectifs communs – nombre de prospections, de candidats rencontrés ou d'affaires signées – garantit une cohérence stratégique et simplifie la gestion des performances. Chaque BMJ sait ce qu'on attend de lui, la comparaison entre juniors devient possible, et la transparence des systèmes de rémunération est renforcée. Une telle uniformité favorise aussi une saine compétition et donne un cadre clair pour démarrer.

Mais l'uniformité est-elle vraiment juste ?

En réalité, les marchés, portefeuilles et contextes varient d'un BMJ à l'autre. Certains héritent de secteurs plus complexes ou de clients exigeants, tandis que d'autres bénéficient d'opportunités plus

accessibles. De plus, les profils diffèrent : certains BMJ, excellant en prospection, sont capables de pénétrer de nouveaux marchés ; d'autres, experts en fidélisation, transforment une première mission en partenariat durable. Fixer les mêmes objectifs à tous risque de brider ces forces spécifiques, provoquant démotivation et sous-performance.

Des solutions hybrides : entre théorie et réalité

Des entreprises ont tenté des approches mixtes, comme un système de points où chaque action rapporte un score. Si l'idée semble prometteuse, elle présente deux limites majeures : comment définir la valeur de chaque action ? Et comment éviter les actions "faciles" sans impact réel ? Une autre version, plus pertinente, valorise uniquement les actions qui génèrent une suite concrète : opportunité détectée, candidat retenu pour un second entretien... Validées par un manager, ces "next actions" filtrent les efforts utiles. Mais cette approche devient vite une usine à gaz difficile à gérer.

Quelle solution choisir ?

Standardiser les objectifs reste séduisant pour sa simplicité, mais les limites en matière d'équité et de motivation sont réelles. Les approches plus personnalisées offrent de meilleures performances, mais au prix d'une complexité accrue. Finalement, le système uniforme demeure peut-être le compromis le plus pragmatique pour les BMJ. Mais est-ce vraiment suffisant ?