MÉTIER DE BUSINESS MANAGER

La Méritocratie n'existe pas dans les Sociétés de Conseil. Bienvenue dans l'Ère de la Résultocratie

Frédéric Le Pennec · 18 septembre 2024



Dans les sociétés de conseil, les Business Managers sont jugés d'abord sur leurs résultats, bien plus que sur leurs efforts. Cet article décrypte les règles, les bénéfices et les limites de cette "résultocratie".

Dans le monde des affaires, et particulièrement au sein des sociétés de conseil, le terme "méritocratie" est souvent brandi comme une valeur fondamentale. La méritocratie, cette idée noble selon laquelle les individus progressent grâce à leurs compétences, leur travail acharné et leur mérite personnel, semble être une utopie séduisante. Pourtant, dans la réalité impitoyable des sociétés de conseil, la promotion et l'augmentation de salaire ne sont pas nécessairement le reflet des efforts fournis, mais plutôt des résultats obtenus. Bienvenue dans l'ère de la Résultocratie.

Efforts vs. Résultats : la dure réalité

Les sociétés de conseil sont des environnements extrêmement compétitifs où les performances sont constamment scrutées et évaluées. Les Business Managers ne sont pas récompensés pour leur dévouement, leur persévérance ou leur capacité à travailler de longues heures, mais pour leur capacité à produire des résultats tangibles et mesurables. En d'autres termes, peu importe combien vous travaillez dur ou combien vous investissez d'efforts, ce qui compte vraiment, ce sont les résultats que vous parvenez à obtenir.

La Résultocratie en action

Les objectifs chiffrés

Dans une société de conseil, chaque Business Manager est évalué sur la base d'objectifs chiffrés : chiffre d'affaires généré, nombre de nouveaux clients acquis, taux de rétention des clients, et ainsi de suite. Ces objectifs sont souvent précis et mesurables, laissant peu de place à l'interprétation. Les promotions et les augmentations sont directement liées à l'atteinte ou au dépassement de ces objectifs. Si vous les atteignez, vous êtes récompensé ; si vous ne les atteignez pas, peu importe vos efforts, vous ne le serez pas.

La performance de l'équipe

Pour les Business Managers seniors qui encadrent des juniors, la performance de l'équipe joue un rôle crucial dans leur évaluation. Si l'équipe sous-performe, même le manager le plus dévoué peut voir sa carrière stagner. Les juniors doivent être bien encadrés, motivés et dirigés efficacement pour atteindre les résultats souhaités. La capacité d'un Business Manager senior à maximiser la performance collective de son équipe devient alors un critère clé pour l'avancement professionnel.

Les résultats financiers

Les résultats financiers sont le nerf de la guerre dans les sociétés de conseil. Les Business Managers qui parviennent à augmenter les profits de l'entreprise, à réduire les coûts ou à optimiser les ressources voient leurs efforts récompensés. Cependant, cette recherche de résultats à court terme peut amener certains managers à prendre des raccourcis dans la réalisation des affaires. Si ces raccourcis sont payants à très court terme, ils peuvent s'avérer catastrophiques sur le moyen et long terme lorsqu'ils deviennent systématiques, compromettant la durabilité et la réputation de l'entreprise.

La Résultocratie : Avantages et Inconvénients

La résultocratie présente plusieurs avantages distincts :

- **Clarté des attentes** : Les objectifs sont clairs et précis, ce qui permet aux Business Managers de savoir exactement ce qu'on attend d'eux.
- **Évaluation objective** : Les résultats sont mesurables et quantifiables, réduisant les risques de favoritisme ou de partialité.
- **Orientation vers la performance** : La résultocratie incite à maximiser l'efficacité et la productivité, ce qui peut conduire à une meilleure performance globale de l'entreprise.

Cependant, la résultocratie comporte également des inconvénients significatifs :

- **Stress et pression** : La pression constante pour atteindre des résultats peut entraîner du stress et de l'épuisement professionnel, avec toutes les conséquences sur les résultats de l'entreprise.
- **Dégradation des savoir-faire** : en se concentrant uniquement sur les résultats immédiats, les Business Managers peuvent négliger certains fondamentaux de la réalisation des affaires du secteur du conseil, par exemple en utilisant des techniques propres à la vente one-shot pour obtenir des résultats rapidement.
- **Injustice perçue** : Les efforts non récompensés peuvent conduire à une perception d'injustice parmi les Business Managers, affectant leur moral et leur engagement. Cette perception peut être exacerbée par des répartitions de clients ou des environnements favorables ou défavorables qui ne

sont pas pris en compte dans la comparaison des résultats et dans l'attribution des gratifications afférentes.

Conclusion

La méritocratie, bien qu'idéalisée, ne reflète pas la réalité des sociétés de conseil. Dans ces environnements, la résultocratie est bien souvent la règle d'or : ce ne sont pas les efforts, mais les résultats qui comptent. Pour naviguer avec succès dans ce cadre, les Business Managers doivent non seulement être compétents et dévoués, mais aussi stratégiquement orientés vers la réalisation d'objectifs précis et mesurables. En comprenant cette dynamique, tant les entreprises que leurs employés peuvent mieux aligner leurs attentes et leurs stratégies, assurant ainsi un parcours professionnel plus clair et potentiellement plus fructueux. Pour éviter les échecs et les frustrations, il sera essentiel d'aborder ces points dès le processus de recrutement, afin que chaque partie soit claire sur ce qu'elle attend de l'autre.