

QUE FAIRE QUAND...

... on me fixe des
objectifs inatteignables

C'est vrai, la Bourse se porte bien. Mais lorsque Granchef a évoqué, au détour d'un séminaire, l'idée d'augmenter de 40% la collecte sur nos fonds en actions, j'ai trouvé que c'était gonflé. Sur le papier, ce volontarisme est très stimulant pour notre banque. Mais pour moi qui suis en première ligne, à la tête du département particuliers, cette lubie a rapidement cessé d'être un défi abstrait...

Folie contagieuse. Ce chiffre lancé au petit bonheur la chance, sans étude préalable ni concertation, est en effet remonté jusqu'au siège londonien. De l'autre côté du Channel, ils sont emballés par notre dynamisme. Avant que j'aie pu négocier, ces fameux 40% se sont imprimés dans toutes les têtes. Hier, mon supérieur direct, Duboss, m'a convoqué dans son

grand bureau ovale pour les estimations du second semestre. Et ça n'a pas loupé: au lieu de ramener tout le monde à la raison, il a intégré dans son beau tableau les désormais incontournables + 40 sur la ligne concernée. J'ai émis des réserves, immédiatement balayées par des considérations cosmogoniques sur la la nouvelle ère de l'épargnant actionnaire, l'exigence de performance, le cours de notre action à Paris, Londres, New York...». Du « comment », il n'en a pas été question.

Depuis, je retourne le problème dans ma tête. Et je me prépare à affronter une émeute lorsque j'annoncerai ces objectifs à mon équipe.

Anne-Sophie Bellaïche

Le plan radical

Duboss, qui est mouillé dans ces objectifs délirants comme un marin islandais en pleine campagne de pêche à la morue, ne fera pas volte-face. Seule solution : le court-circuiter en attaquant sur mon autre ligne hiérarchique, celle de la direction des produits à Londres. Lorsque j'annoncerai aux British que, si je concentre mes efforts sur ces fichus fonds en actions, je serai forcé de négliger tous les autres produits de notre établissement, ce sont eux qui tireront la sonnette d'alarme. Mon problème deviendra celui d'une autre équipe, qui n'aime pas travailler pour rien et qui, de surcroît, a l'oreille des huiles. Dans deux jours, c'est certain, tout le monde aura dégrisé et Duboss viendra en rampant me supplier de mettre la pédale douce sur ces fameux objectifs.

La zen attitude

Surtout, ne pas m'enfermer dans la paranoïa. Duboss ne cherche pas à me nuire, il place juste ses pions pour un futur avancement. Son zèle à caresser Granchef dans le sens du poil nous condamne à atteindre cet objectif, coûte que coûte. Alors il doit me donner les moyens d'y arriver. J'entame un round de négociation pour mettre au point un plan en phase avec nos ambitions. Des solutions réalistes et constructives, qui vont le rassurer. Puisque c'est lui qui arbitre la répartition des budgets promotionnels, je veux 30% de progression sur la publicité de ces fonds. Il me faut aussi une session de formation pour les vendeurs du réseau. Et un recrutement de haut niveau pour caser les produits en marque blanche chez d'autres distributeurs. Avec ces nouveaux moyens, je peux signer.

Le coup tordu

Avec les rendements très moyens que nous avons sur ces produits et des budgets de communication inférieurs à la concurrence, ce qu'on me demande relève de la mission impossible. Puisqu'il est exclu de négocier, je vais faire le maximum tout en montant un dossier pour assurer mes arrières. D'abord, focaliser le problème sur l'irréalisme de l'objectif, avec un joli petit « benchmark » qui illustrera en interne la difficulté de ma tâche. Ensuite, consigner par écrit mes exigences en matière de publicité. Enfin, diffuser largement ces études, mettre mes demandes en copie à plusieurs destinataires et garder dans un dossier toutes les réponses floues et les solutions incantatoires de Duboss. Dans six mois, je n'aurai sans doute pas atteint mes objectifs. Mais Duboss, lui, aura un vrai problème de management.