

Business manager en ESN : entrepreneur ou salarié ?

Frédéric Le Pennec · 21 mai 2025



Le poste de business manager en ESN est souvent vendu comme une aventure entrepreneuriale, alors qu'il reste un rôle salarié aux contraintes fortes. Ce paradoxe en fait un poste très formateur, mais aussi un terrain d'usure et de départ pour les meilleurs profils.

Une promesse entrepreneuriale... qui attire

Dans les annonces et les entretiens, on te vend le poste de business manager comme une **aventure entrepreneuriale**. Tu vas "monter ton propre centre de profit", "créer ta BU", "piloter ton activité comme un mini-CEO".

Bref, on parle à ton ambition. Et ça fonctionne : cette promesse attire des profils dynamiques, motivés, qui veulent prouver qu'ils peuvent réussir là où beaucoup échouent.

Mais une fois le poste décroché, la réalité est plus nuancée : **tu es salarié**. Et ce statut a des conséquences très concrètes.

Un entrepreneur en laisse

Dans les faits, tu ne choisis ni les outils, ni la politique tarifaire, ni les priorités stratégiques. Tu dois suivre des process imposés, faire des reportings constants, respecter des objectifs souvent déconnectés de la réalité terrain.

Et surtout, certaines ESN utilisent le discours entrepreneurial pour justifier des **conditions de travail intenable**s :

- Horaires à rallonge,
- Présence attendue les soirs et week-ends,
- Aucune reconnaissance du temps investi hors cadre légal.

Le raisonnement est simple (et toxique) :

"Tu veux être entrepreneur ? Alors ne compte pas tes heures."

Mais sans liberté de décision, sans participation aux bénéfices, et sans réelle autonomie... c'est juste une manière de **cramer des juniors à la chaîne**, en leur faisant croire qu'ils construisent quelque chose.

Salarié aujourd'hui, entrepreneur demain ?

Pourtant, cette phase salariée n'est pas inutile. Elle est même indispensable.

Avant de prétendre jouer à l'entrepreneur, il faut apprendre à :

- comprendre les rouages du modèle économique,
- maîtriser les cycles de vente et de recrutement,
- développer une posture de conseil,
- construire une équipe,
- éviter les erreurs classiques de débutants qui plombent une activité.

C'est exactement comme dans un **réseau de franchise** : la promesse, c'est de devenir indépendant, de gérer son point de vente ou son secteur. Mais sans un **onboarding structuré, progressif, exigeant**, les franchisés échouent en masse.

Pourquoi les ESN font-elles souvent l'impasse sur cette phase de formation ? Parce qu'elles cherchent à aller vite. Trop vite.

Le paradoxe de l'ESN

Ce qui est paradoxal, c'est que **les meilleurs business managers**, ceux qui comprennent le modèle, performant, fidélisent, innovent, sont aussi **ceux qui finissent par partir** pour créer leur propre structure.

Ils reproduisent (ou améliorent) ce qu'ils ont appris, et deviennent parfois les concurrents directs de leur ancienne boîte.

C'est le dilemme que peu d'ESN osent regarder en face : **pour faire grandir ton entreprise, tu dois recruter des esprits entrepreneurs... mais s'ils sont vraiment bons, ils te quitteront.**

Faut-il pour autant ne recruter que des profils "moyens" ? Non.

Mais il faut assumer ce modèle, et créer des conditions d'évolution qui donnent envie de rester. Ou, au moins, qui permettent à chacun d'apprendre, progresser, puis partir dans de bonnes conditions.

Le business manager n'est pas un simple salarié exécutant, ni encore un entrepreneur pleinement libre. C'est un **profil hybride, en formation accélérée**, qui apprend sur le terrain à jongler entre prospection, recrutement, gestion humaine et pilotage d'activité.

C'est un rôle exigeant, souvent mal cadré, parfois surexploité, mais incroyablement formateur pour qui tient la distance. Et c'est peut-être ce qui en fait à la fois la richesse... et la limite : car ceux qui excellent finissent souvent par vouloir voler de leurs propres ailes.