

Business Manager en ESN : un rôle décomposé... au risque d'être vidé de son sens

Frédéric Le Pennec · 23 juillet 2025



Le découpage du rôle de Business Manager en ESN promet plus de spécialisation, mais fragilise souvent la cohérence entre commerce, recrutement et management. Cet article analyse les risques de cette décomposition et les conditions d'un modèle plus équilibré.

Le rôle de business manager, tel qu'il a été conçu à l'origine dans les sociétés de conseil et les ESN, était un rôle hybride, complet et exigeant. Il articulait trois fonctions majeures : la prospection et le développement commercial, le recrutement des consultants, et enfin, leur management une fois en mission.

Ce modèle "3 en 1" n'est pas né d'un hasard ou d'un choix esthétique : il repose sur une logique métier forte, une cohérence dans les enchaînements de responsabilités et une vision intégrée du développement d'un centre de profit. Pourtant, ce modèle est aujourd'hui de plus en plus remis en cause. De nombreuses structures ont choisi de séparer ces fonctions, parfois partiellement, parfois de manière radicale. Une transformation qui n'est pas sans conséquences.

Un rôle à l'origine cohérent et complet

Dans le modèle initial, le business manager porte à la fois :

1. **Le développement commercial** : détecter des opportunités, rencontrer des décideurs, comprendre les besoins clients.
2. **Le recrutement** : chercher, sélectionner, évaluer les consultants en lien avec ces besoins.
3. **Le management des consultants** : suivi de mission, gestion de carrière, fidélisation.

Ces trois dimensions sont profondément interconnectées.

- Le commercial a besoin du recrutement pour concrétiser ses affaires.
- Le recrutement prend du sens quand il est connecté à une vraie demande client.
- Le management alimente le business via la fidélisation, la détection d'opportunités sur le terrain, et la valorisation des compétences.

Un business manager qui maîtrise les trois dimensions devient un pilote de centre de profit capable de créer de la valeur à chaque maillon de la chaîne. Il comprend ce qu'il vend, sait ce qu'il cherche, accompagne les projets qu'il démarre. C'est cette transversalité qui fait la richesse et la complexité du métier.

La première brèche : l'arrivée des chargés de recrutement

La première étape du découpage est souvent l'introduction d'un(e) chargé(e) de recrutement. Initialement, ce rôle a été pensé comme un soutien. On libère du temps au BM pour qu'il puisse se concentrer sur la dynamique commerciale, la gestion de ses comptes, le pilotage de ses missions.

Mais peu à peu, ce qui devait être un appui est devenu un transfert. Certains BM ont progressivement délaissé le recrutement. D'abord la recherche. Puis la qualification. Puis l'entretien. Ils se contentent finalement de "remonter un besoin" : une fiche de poste vaguement définie, transmise sans contexte ni enjeu, que le recruteur doit interpréter et sur laquelle il va baser ses recherches.

Le problème, c'est que quand on n'a plus à exécuter une tâche, on perd aussi le souci de bien la préparer.

La conséquence : les besoins deviennent de moins en moins qualifiés. On ne vérifie plus que le client est vraiment actif sur le sujet. On ne creuse plus les enjeux du projet. On ne comprend plus les attendus métiers. Et comme ce n'est plus "son problème", le BM ne se sent pas concerné par le fait que les profils proposés ne passent pas. Il en blâme même le recruteur qui ne "fournit pas de bons profils", une expression aussi commode que révélatrice.

Une déresponsabilisation progressive

En dissociant commercial et recrutement, on fragilise la chaîne de valeur.

Le BM n'est plus responsable du recrutement. Le recruteur n'a pas la main sur la relation client. Chacun travaille sur une moitié de chaîne qu'il ne maîtrise pas complètement. Les dysfonctionnements s'accumulent :

- Les profils sont proposés sans retour positif de la part des clients.
- Les candidats sont mal briefés sur les enjeux, car personne ne les connaît vraiment.
- Les feedbacks clients sont imprécis, transmis en cascade, et souvent mal interprétés.

Pire encore : on s'habitue. On s'organise autour de cette inefficacité. On met en place des KPIs de volume pour compenser l'absence de précision. On industrialise la recherche. On automatise la relance. Mais on oublie que ce qui fait le succès d'un match client / consultant, c'est la compréhension fine du besoin, la justesse du profil, et la qualité de l'accompagnement. Pas la cadence.

Le découpage complet : quand le rôle de BM devient un rôle fantôme

Dans certains modèles, la séparation est encore plus marquée. On distingue trois fonctions :

- **Les business developers** s'occupent de la prospection, mais ne gèrent ni les candidats ni les consultants.
- **Les recruteurs** s'occupent des candidats, mais n'ont aucun lien direct avec le client.
- **Les managers de consultants**, souvent consultants eux-mêmes, suivent les profils une fois en mission, mais sans avoir contribué ni à leur sélection, ni à leur démarrage, et souvent sans contact direct avec le client.

Chaque fonction devient experte sur son périmètre... mais plus personne ne garde la vision d'ensemble.

Et surtout, un effet insidieux s'installe : **plus personne ne suit les compétences**. Le savoir-faire des consultants, cœur de métier de toute société de conseil, est de moins en moins visible. Le business developer vend un profil. Le recruteur cherche un mot-clé. Le manager de consultant recueille un feedback auto-déclaré du consultant. Mais où est la vraie cartographie des compétences ? Où est la réflexion sur les trajectoires ? Sur la progression ? Sur l'investissement à faire pour développer un talent ? Perdue dans les interstices du système.

Les conséquences invisibles (mais bien réelles)

Ce découpage des rôles peut paraître séduisant en surface : spécialisation, efficacité, industrialisation. Mais ses effets pervers sont nombreux :

- **Perte de sens pour les équipes** : un business developer qui ne voit jamais ses consultants en mission ne perçoit plus l'impact de son travail. Un recruteur qui ne comprend pas le projet ne peut pas valoriser le poste. Un manager de consultant qui n'a pas contribué au recrutement ne s'implique pas autant.
- **Effet silo** : chaque métier optimise son périmètre, mais personne ne travaille pour l'efficacité globale. On peut "gagner" en sourcing mais perdre en taux de transformation. "Bien travailler" sur le papier mais sans résultat réel.
- **Dégradation de la qualité perçue** : côté client comme côté consultant, les interlocuteurs sont de moins en moins capables de répondre à des questions de fond. Les clients le ressentent. Les consultants aussi.
- **Risque de dilution du métier** : le rôle de business manager devient flou. Il n'est plus porteur de vision, plus garant du centre de profit. Juste un maillon parmi d'autres.

Et pourtant, il y a aussi des avantages à la spécialisation

Soyons justes : il existe des contextes où la dissociation des rôles peut se justifier.

- Dans des structures très volumétriques, où le flux d'opportunités est tel qu'un BM ne pourrait matériellement pas tout gérer seul.
- Quand les cycles de vente sont longs et complexes, et nécessitent une spécialisation forte sur la relation client.
- Quand le recrutement exige une expertise métier ou technique pointue difficile à mobiliser en parallèle d'une fonction commerciale.

Dans ces cas, à condition de soigner la **collaboration inter-métiers**, on peut tirer parti de la spécialisation sans perdre la cohérence d'ensemble. Mais cela suppose des process clairs, un langage partagé, une vraie culture de la transversalité. Et surtout, un pilotage par la valeur, pas seulement par le volume.

Repenser le rôle : vers un modèle équilibré ?

Plutôt que de choisir entre modèle intégré et modèle découpé, la vraie question est peut-être ailleurs : comment préserver l'esprit du rôle originel du business manager tout en l'adaptant à la réalité d'aujourd'hui ?

Voici quelques pistes :

- **Réaffirmer la responsabilité du BM sur la qualification des besoins**, même s'il ne gère pas directement le recrutement. C'est à lui de creuser le contexte, les attentes, les enjeux. Et de transmettre cette vision.
- **Créer des binômes solides entre BM et recruteur**, avec une répartition claire mais une compréhension mutuelle des contraintes de l'autre. Un recruteur ne peut pas travailler sur du flou. Un BM ne peut pas se contenter de déléguer sans expliquer.
- **Associer les BM au suivi des consultants**, même si un consultant manager est présent. Le lien client-consultant-BM est clé pour remonter des signaux faibles, anticiper les fins de mission, et détecter les relais de croissance.
- **Redonner une place centrale aux compétences** dans la stratégie commerciale. Pas seulement comme un critère de sélection, mais comme un levier de différenciation. C'est en valorisant les savoir-faire qu'on bâtit une offre durable.

Conclusion : un rôle à ne pas vider de sa substance

Le rôle de business manager est exigeant, mais il tire sa force de sa transversalité. C'est un rôle de création de valeur, pas de simple transmission. Le découper peut répondre à des logiques de rationalisation, mais si cette rationalisation conduit à la perte de cohérence, d'engagement et de responsabilité, elle devient contre-productive.

Alors, faut-il découper ou regrouper les rôles ? La réponse dépend des contextes. Mais dans tous les cas, il faut préserver ce qui fait la richesse du métier : la capacité à relier les besoins, les talents et les projets. À faire du lien. À donner du sens. Et à construire une dynamique vertueuse, humaine et performante.