

Business Managers : la transmission des compétences en danger

Frédéric Le Pennec · 8 novembre 2024



La transmission du métier de business manager se dégrade quand chacun n'enseigne que ce qu'il maîtrise le mieux. Sans garde-fous, le rôle s'appauvrit génération après génération malgré une promesse de richesse et de complexité.

Imaginons un business manager dans une ESN ou une société de conseil et d'ingénierie qui, dès son arrivée en poste, a été formé à 100 % des tâches qu'il doit accomplir. Il maîtrise l'ensemble des aspects du métier : de la prospection commerciale à la gestion d'équipe, en passant par le développement de comptes clients et la gestion administrative. Un métier riche et varié, avec de nombreuses composantes à équilibrer.

Quand chacun transmet surtout ce qu'il maîtrise

Pourtant, lorsqu'il est temps pour ce business manager de transmettre son savoir à un junior, quelque chose d'étrange entre en jeu. Je l'appelle la pyramide de désapprentissage. Ce phénomène fait que, naturellement, il ne transmet prioritairement que les tâches dans lesquelles il excelle ou qu'il apprécie. Les tâches plus complexes, celles qu'il maîtrise moins bien ou trouve moins gratifiantes, sont souvent omises. Il est aussi possible que certaines tâches aient tout simplement été oubliées par ce senior, car il n'en a peut-être pas eu besoin pour construire son succès. Si on lui rappelle ces tâches, il pourra toujours dire qu'il s'en est débrouillé sans. Cela, d'une certaine manière, justifie à ses yeux que ce ne soit pas une tâche essentielle à transmettre.

La pyramide de désapprentissage

Ainsi, génération après génération, la transmission des savoirs se dégrade, réduisant un métier autrefois complet à une version simplifiée, appauvrie. C'est la mécanique de la pyramide de désapprentissage. Chaque nouvelle génération de managers reçoit une version "allégée" du métier. Le résultat ? Un métier qui, avec le temps, perd de sa richesse, de son attrait et de son exigence.

Un métier riche en théorie, appauvri dans la pratique

Cette réalité est d'autant plus frappante que, malgré cette déperdition, le métier de business manager continue d'être vendu comme un métier riche et complexe. Ce qu'il est, en théorie. Cependant, la réalité que rencontrent de nombreux business managers juniors dans un nombre important de sociétés est tout autre. Au lieu d'un rôle à haute valeur ajoutée où l'on s'attend à ce qu'ils réfléchissent et prennent des initiatives, on leur demande de se conformer à des KPIs rigides et des process dénués de sens, parfois mal expliqués même par les seniors. Le plus étonnant ? "On a toujours fait comme ça" semble souvent être l'unique justification de ces pratiques.

Casser la chaîne de déperdition

Mais il existe une solution pour casser cette pyramide de désapprentissage : les entreprises qui prennent conscience de cette dégradation peuvent mettre en place des garde-fous. En nommant des formateurs internes, ou "gardiens du temple", elles s'assurent que l'ensemble des composantes du métier sont transmises, et ce, sans dépendre uniquement des compétences personnelles de chaque manager. Ces formateurs sont là pour garantir une transmission complète, tout en étant ouverts aux évolutions du métier et des réalités terrain.

Faire de la transmission une responsabilité collective

De plus, ils permettent de partager la responsabilité de la transmission avec les managers eux-mêmes, qui doivent accepter que certaines de leurs faiblesses nécessitent un appui.

Les entreprises qui choisissent d'adopter cette démarche stratégique redonnent à leurs métiers toute leur profondeur, préservent leur attractivité et surtout, garantissent la pérennité d'un savoir-faire complet.