

Comment saboter l'intégration d'un business manager en 7 étapes simples

Frédéric Le Pennec · 1 avril 2025



Sept erreurs fréquentes expliquent pourquoi l'intégration d'un business manager échoue en ESN. Un article volontairement provocateur pour identifier les pièges d'onboarding à éviter dès le recrutement.

Chaque business manager en ESN ou Société de Conseil et d'Ingénierie est différent. Mais les raisons de leur échec se retrouvent souvent dans des erreurs répétées encore et encore.

Cet article présente 7 solutions cumulables pour vous assurer de l'échec de vos Business Managers.

Mais avant même de parler d'intégration, commençons par un point souvent négligé : le **recrutement** lui-même. Il arrive trop fréquemment que l'on sélectionne un business manager sur sa compétence oratoire sans se poser une question pourtant essentielle : s'intéresse-t-il réellement aux sujets de ses futurs clients et consultants ?

Le métier de BM repose sur une capacité à comprendre des contextes techniques, organisationnels ou métiers, sans être expert, mais avec une vraie curiosité intellectuelle. Sans cette appétence sincère, la relation client sonne creux, les échanges avec les consultants manquent de profondeur, et le positionnement des profils devient mécanique, voire maladroit.

Ce n'est pas un problème de compétence : c'est une question d'intérêt. Et **sans intérêt, il n'y a pas d'engagement**.

Passons maintenant aux erreurs qui concernent directement la phase d'intégration.

1. L'assigner à un senior débordé ou absent

Mettre un nouveau BM sous la responsabilité d'un "réfèrent" qui n'a ni le temps, ni la disponibilité, ni parfois même l'envie de l'accompagner, c'est prendre le risque de le laisser dériver dès les premiers jours. Le piège ici, c'est de se dire que "le senior saura bien lui expliquer en deux mots, il a l'expérience." Mais l'expérience n'est pas toujours synonyme de pédagogie. Et surtout, un manager débordé, focalisé sur ses propres objectifs, aura tendance à reporter ou bâcler les échanges d'onboarding.

Résultat : le junior avance à l'aveugle, prend de mauvaises habitudes ou développe des croyances erronées sur le métier. Le référent, lui, finit par penser que "le problème, c'est le nouveau". Cercle vicieux assuré.

2. Croire qu'il a compris le métier dès le premier jour et donc que la compétence va suivre automatiquement

Parce qu'un nouveau BM pose les bonnes questions, semble à l'aise à l'oral ou prend rapidement des initiatives, on peut être tenté de conclure un peu vite qu'il a "déjà compris le job". Cette projection flatte l'égo du recruteur... mais crée un décalage dangereux. Comprendre les grandes lignes d'un poste n'est pas suffisant pour en maîtriser les subtilités.

Un BM qui paraît autonome trop tôt risque de ne plus oser poser de questions. Il fait "comme si", avance sur des bases fragiles, et peut s'effondrer à la première difficulté. Une intégration réussie demande d'assumer que **l'apprentissage est progressif**, même si les premiers signes sont encourageants.

3. Le laisser apprendre uniquement par l'observation sans fondamentaux structurés, voire de formation sérieuse

L'idée que "le terrain est le meilleur formateur" est très répandue... et très mal utilisée. Oui, observer ses pairs est utile. Mais sans trame de lecture, sans formation initiale, sans cadre méthodologique, l'observation devient floue.

Un exemple courant : le nouveau BM assiste à un appel de prospection ou à un entretien candidat sans savoir ce qu'il doit écouter, analyser ou retenir. Il sort de là avec une impression plus qu'un apprentissage. Pire : il peut reproduire des pratiques inefficaces sans le savoir.

L'observation, seule, ne suffit jamais. Elle doit être structurée et accompagnée.

4. Avoir la mémoire courte concernant sa propre courbe d'apprentissage

Beaucoup de managers, devenus performants avec l'expérience, oublient à quelle vitesse ils ont eux-mêmes progressé... ou combien de temps ils ont ramé avant de comprendre les rouages du métier. Cette amnésie professionnelle est redoutable. Elle pousse à des attentes déconnectées de la réalité.

"Moi, à sa place, j'avais déjà signé un client à ce stade."

Très bien. Mais est-ce la réalité ou celle que tu te racontes ? Avais-tu les mêmes outils, le même portefeuille, la même équipe autour de toi ? Quelle était la situation économique ?

Cette comparaison biaisée crée un climat d'impatience qui peut étouffer le BM dès le départ.

5. Le laisser partir dans tous les sens pour le "tester" et penser qu'il va savoir se réguler tout seul

Certains responsables pensent que le meilleur moyen de repérer les talents, c'est de donner un maximum de liberté au début, pour voir qui s'en sort. Ce n'est pas de la responsabilisation, c'est de l'abandon maquillé.

Lancer un BM sur plusieurs fronts à la fois — prospection, recrutement, gestion d'un consultant en interprojet — sans priorisation ni guidance, c'est comme mettre un débutant au volant d'une voiture sans tableau de bord. Il va avancer, oui. Mais dans quelle direction, et à quel coût ?

L'autonomie ne s'improvise pas. Elle se construit.

6. Mettre la pression avec seulement des indicateurs quantitatifs et attendre des résultats rapides

"Combien de dossiers envoyés ? Combien d'appels ? Combien de réunions ?"

Ces indicateurs sont utiles... mais dévastateurs s'ils deviennent l'unique boussole. Un nouveau BM doit certes être actif, mais surtout **apprendre à bien faire** avant d'apprendre à faire beaucoup.

Or, la qualité ne se mesure pas uniquement en chiffres. À vouloir forcer des résultats immédiats, on pousse à des comportements court-termistes : push de profils non qualifiés, appels mal préparés, entretiens candidats bâclés. Le résultat : un faux sentiment d'activité, peu de valeur, et parfois des dégâts durables dans la réputation de l'entreprise.

7. Ne pas donner de sens en n'expliquant pas les interdépendances entre ses différents rôles

Ce dernier point est souvent sous-estimé. On forme les BMs aux silos : d'un côté le développement commercial, de l'autre le recrutement, puis un jour, le management des consultants.

Mais le vrai métier, c'est l'articulation de ces trois dimensions.

Quand un BM comprend que recruter un bon consultant, c'est aussi créer de futures opportunités commerciales, ou que bien accompagner un consultant en interprojet peut relancer une relation client, alors il commence à piloter. Sinon, il se contente d'exécuter. Le sens, c'est ce qui permet de prendre de bonnes décisions même quand on n'a pas encore toute l'expérience.

Ces 7 erreurs ne sont bien sûr pas les seules mais elles couvrent déjà les raisons majeures de l'échec des business managers en ESN.