

Faut-il chasser ses business managers chez les concurrents... ou les former soi-même ?

Frédéric Le Pennec · 28 mai 2025



Recruter un business manager expérimenté ou former un junior ne garantit rien sans une vraie stratégie d'intégration et de développement. Le vrai enjeu n'est pas le profil choisi, mais la manière de construire sa progression dans la durée.

C'est un dilemme récurrent dans les sociétés de conseil, notamment dans les ESN : pour développer son activité ou relancer la machine commerciale, vaut-il mieux recruter un business manager expérimenté, souvent issu de la concurrence, ou miser sur un profil junior à former en interne ?

Derrière cette question se cache une problématique bien plus profonde : veut-on acheter des résultats immédiats, ou construire une culture pérenne ?

Le mirage du profil expérimenté

Recruter un business manager déjà en poste dans une société concurrente semble rassurant : il connaît le métier, les codes, les objections types, et affiche (souvent fièrement) un carnet d'adresses bien rempli. Mais ce carnet d'adresses est-il vraiment transférable ? Pas si sûr.

Un client ne suit pas un commercial comme un fan suit un influenceur. La relation commerciale repose sur un contexte, une offre, une structure, une manière de fonctionner. Ce qui marchait ailleurs ne se transpose pas toujours, même avec la meilleure volonté du monde. Le client peut être attaché à une

marque, à une méthodologie, à un mode opératoire, ou simplement ne pas vouloir tout recommencer avec un nouveau prestataire. Résultat : le business manager expérimenté débarque avec un réseau... qui ne répond plus.

Et la période d'essai n'arrange rien. Beaucoup hésitent à solliciter leurs anciens contacts trop tôt, de peur de "griller leurs cartouches" sans garantie de rester dans l'entreprise. Cette prudence, compréhensible, se transforme parfois en stress. D'autant qu'ils sentent la pression monter : un salaire élevé à justifier, des attentes fortes dès le premier mois, et une impression que la tolérance à l'échec est proche de zéro.

Pris entre l'urgence de prouver leur valeur et l'incertitude de leur avenir dans la boîte, certains prennent des raccourcis : envoi massif de profils mal ciblés, survente de consultants sans réelle adéquation, promesses à court terme faites aux clients... Des pratiques qui donnent peut-être des résultats immédiats, mais rarement durables. Et qui abîment, à petit feu, le positionnement de la société sur son marché.

Miser sur les juniors : l'autre extrême

Face à ces écueils, beaucoup se tournent vers des profils débutants. L'idée est séduisante : un talent brut, à former selon ses propres méthodes, sans mauvais réflexes à désapprendre. On façonne, on modèle, on transmet une vision. Et souvent, ça fonctionne : le junior progresse, prend confiance, décroche ses premières missions... et se découvre une âme de winner.

Mais là encore, attention aux effets de bord. Le succès, surtout lorsqu'il est rapide, peut monter à la tête. Le jeune business manager qui signe trois affaires en trois mois peut se persuader qu'il a tout compris au métier. Il devient exigeant, revendique son autonomie, et se vit comme indispensable. Certains managers, par peur de le perdre, accélèrent les récompenses : augmentations précoces, promotions anticipées, et parfois même le management d'autres juniors... sans jamais avoir validé sa capacité à transmettre, cadrer, ou représenter l'entreprise.

La conséquence ? Un business manager encore en phase d'apprentissage se retrouve à encadrer des pairs, sans vision claire, ni légitimité réelle. Et la dynamique de l'équipe se dérègle : ceux qui avaient besoin d'un référent solide se retrouvent pilotés par un collègue en pleine montée d'ego. Quant à l'entreprise, elle construit sur du sable.

Former ou chasser : et si la vraie question était ailleurs ?

Opposer les deux approches serait une erreur. Il ne s'agit pas de choisir entre la chasse ou la formation, mais de savoir ce qu'on fait après. Un senior peut être un atout, à condition de lui donner le temps de s'imprégner, de comprendre les codes de l'entreprise, et de ne pas le juger uniquement à l'aune des résultats des six premières semaines. Un junior peut devenir un pilier, à condition qu'on ne confonde pas performance ponctuelle et maturité professionnelle. Ce qui manque le plus souvent, ce n'est pas la stratégie de recrutement, mais la stratégie d'intégration et de développement. Trop d'entreprises confondent "autonomie" et "laisser-faire". Trop de business managers, quel que soit leur niveau d'expérience, sont balancés dans le grand bain avec un CRM, un téléphone et une deadline.

Mais on ne devient pas business manager par décret. On le devient par construction. Et cette construction ne s'improvise pas.