

Faut-il encore former les business managers ?

Frédéric Le Pennec · 14 mai 2025



Former les business managers reste indispensable, à condition d'abandonner les approches théoriques et mal transmises. Un vrai parcours structuré, progressif et accompagné transforme l'onboarding en levier de performance et de fidélisation.

Quand on regarde le turnover chez les BM juniors dans les ESN ou les sociétés de conseil et d'ingénierie, la tentation est grande de répondre non. Investir du temps, de l'énergie et du budget dans la formation de profils qui risquent de partir avant même d'avoir prouvé leur valeur... ça ressemble à un mauvais pari.

Et parfois, ça l'est.

Former, pour quoi faire ?

Soyons lucides : beaucoup de formations ne servent à rien.

- Trop théoriques
- Trop génériques
- Mal pensées
- Ou pire : **mal transmises**

Et dans un contexte où l'IA peut déjà automatiser une partie des tâches (rédiger un email, générer un pitch, trouver des leads...), certaines compétences semblent presque superflues. On se dit : "À quoi

bon former à ça, l'outil peut le faire."

Mais c'est une illusion. L'IA exécute. Elle ne remplace ni le discernement, ni le lien humain, ni la stratégie. Elle **amplifie ce qu'on sait déjà faire**, elle ne crée pas l'expertise.

Et les formations en ligne alors ?

On trouve des centaines de tutos gratuits, des mini-formations, des vidéos, des webinars... Certains sont bien faits. Intéressants. Parfois même inspirants. Mais très rarement **adaptés aux réalités du terrain**, encore moins à celles du métier de BM en ESN ou en société de conseil.

Résultat : ça donne envie... mais ça ne fait pas progresser. Ou alors, ça crée de la confusion. Et ça ne remplace en rien un vrai processus structuré, aligné avec les objectifs et le fonctionnement de l'entreprise.

Et dans beaucoup d'ESN, ça donne quoi ?

Des formations animées par des opérationnels, compétents sur le fond... mais **pas formés à transmettre**. Ils expliquent ce qu'ils font, comme ils le font. Sans recul, sans structuration, sans pédagogie. Ils transmettent des réflexes, pas des méthodes. Et parfois, les mauvais avec les bons.

Onboarder n'est pas former. Former n'est pas informer

Un bon onboarding, ce n'est ni une série de slides, ni un tour rapide des équipes. C'est un **processus structuré**, progressif, où chaque étape prépare la suivante.

Voici à quoi pourrait ressembler un vrai parcours d'intégration pour faire monter un BM en puissance :

- **Jour 1 à 15** : immersion terrain, observation active, écoutes d'appels, participation à des réunions clients, présentation des offres, références, valeurs de l'entreprise.
- **Jour 15 à 30** : premiers appels de prospection, qualification d'opportunités, entretiens candidats, avec débriefs systématiques.
- **Jour 30 à 60** : analyse des réussites et des échecs, autonomie progressive, renforcement ciblé sur les points faibles.
- **Jour 60 à 90** : consolidation des acquis, validation des réflexes, définition d'un plan d'action individuel.
- **Après 3 mois** : rituels d'équipe, coaching régulier, contenus à la demande, perfectionnement.

Et surtout, un manager qui suit, qui recadre, qui soutient. Un vrai accompagnement.

Former sans accompagner, c'est comme apprendre à nager depuis le bord de la piscine

La question n'est pas "**Faut-il former ?**" Mais plutôt :

- Dans quel cadre ?
- Avec quelle méthode ?
- Et avec quel niveau d'accompagnement ?

Une bonne formation seule ne suffit pas. Mais sans formation, c'est l'impro totale. Et dans un métier aussi exigeant que celui de BM, l'improvisation coûte très cher.

Combien de talents gâchés ? Combien d'échecs évitables ?

Combien de profils prometteurs quittent le navire faute d'avoir été bien formés ? Combien de BM "moyens" deviennent excellents... **juste parce qu'on leur a donné les bonnes clés au bon moment ?**

Former, ce n'est pas cocher une case. C'est **soutenir, transmettre, professionnaliser**.

Alors, faut-il encore former les BM ?

Oui. Mais **en arrêtant de le faire à moitié**.

Former, ce n'est pas un événement isolé. C'est un parcours, un cadre, un levier de fidélisation et de performance.

Et non, tous ne resteront pas. Mais si tu ne formes pas, tu condamnes les bons à l'échec. Et tu laisses les erreurs se répéter en boucle.

Former, c'est investir sur ceux qui vont rester. Et offrir une vraie chance à ceux qui doutent encore d'eux-mêmes.