

Faut-il faire évoluer tous les Business Managers confirmés vers l'encadrement ?

Frédéric Le Pennec · 25 février 2026



Promouvoir un excellent Business Manager vers l'encadrement n'est pas toujours une progression naturelle. Sans rôle clarifié ni aptitudes testées, l'entreprise risque de perdre un bon opérationnel et de fragiliser ses juniors.

Faire d'un excellent Business Manager un manager de jeunes BM paraît être une promotion naturelle. C'est parfois une très bonne décision. C'est aussi l'une des manières les plus classiques de perdre un excellent opérationnel et de créer un encadrant en difficulté.

Dans beaucoup d'ESN et de sociétés de conseil, la trajectoire semble écrite d'avance. Le Business Manager commence junior, devient confirmé lorsqu'il maîtrise son activité, puis Senior lorsqu'il prend sous sa responsabilité un ou plusieurs jeunes BM.

Le parcours est simple à expliquer. Il donne une perspective visible aux équipes et permet à l'entreprise de créer des relais de management sans aller systématiquement les chercher à l'extérieur. Sur le papier, tout s'emboîte parfaitement : plus d'expérience, donc plus de responsabilités.

Mais cette logique devient risquée lorsqu'elle se transforme en automatisme.

Un Business Manager confirmé ne devient pas Senior parce qu'il a suffisamment attendu, parce qu'il a dépassé ses objectifs ou parce qu'il faut absolument le remotiver. Il le devient lorsqu'il est capable — et désireux — de changer de registre.

Passer Senior ne consiste pas à faire davantage le même métier. Cela consiste à assumer une partie de métier différente.

Pourquoi cette promotion paraît pourtant si logique

Faire évoluer un bon confirmé vers l'encadrement répond à plusieurs attentes légitimes. Pour le Business Manager, le titre matérialise sa progression et reconnaît le chemin parcouru. Pour sa direction, il offre une réponse claire à une question récurrente : comment donner des perspectives aux meilleurs sans bouleverser toute l'organisation ?

La solution paraît également économique. Le confirmé connaît déjà l'entreprise, ses offres, ses clients, ses habitudes et ses exigences. Il bénéficie d'une crédibilité immédiate auprès des juniors. Il peut montrer comment préparer une prospection, qualifier un besoin, conduire un entretien, négocier une affaire ou gérer une situation délicate avec un consultant.

Dans certains cas, cette évolution fonctionne très bien. Un Business Manager prend plaisir à transmettre, accepte de ralentir pour expliquer, sait observer une situation sans reprendre immédiatement les commandes et trouve de la satisfaction dans la progression d'un autre. La fonction Senior devient alors une extension cohérente de son influence.

Le problème n'est donc pas de promouvoir des Business Managers confirmés. Il est de considérer que leur performance passée suffit à prédire leur capacité à encadrer.

La performance opérationnelle ne prédit pas automatiquement la performance managériale

Un bon Business Manager confirmé sait développer un portefeuille, sécuriser des relations, tenir un centre de profit et faire avancer plusieurs dossiers simultanément. Il a construit des réflexes. Il reconnaît rapidement les situations et sait souvent quoi faire avant même d'avoir formalisé son raisonnement.

Or encadrer un jeune BM exige presque l'inverse. Il faut rendre ce raisonnement visible, décomposer une pratique devenue intuitive, laisser l'autre essayer et accepter qu'il n'aille ni aussi vite ni exactement dans la même direction.

Thomas, par exemple, obtient régulièrement de très bons résultats en prospection. Il écoute son interlocuteur, rebondit naturellement et trouve le bon angle sans avoir besoin d'un script. Lorsqu'un junior l'accompagne, Thomas lui dit volontiers : "Sois naturel, écoute et adapte-toi." Le conseil est sincère. Il est aussi inutilisable pour quelqu'un qui ne possède pas encore ses automatismes.

Pour faire progresser le junior, Thomas doit être capable d'expliquer ce qu'il écoute, les signaux qu'il repère, le moment où il décide de creuser un sujet et la raison pour laquelle il écarte une autre piste. Son savoir-faire ne suffit plus. Il doit savoir le transformer en apprentissage.

Savoir faire crée de la légitimité. Savoir faire faire demande une compétence supplémentaire.

Le piège du Senior qui fait à la place des autres

Lorsqu'un excellent opérationnel prend en charge un junior, son premier réflexe est souvent d'aider. Il reformule le mail, reprend l'appel, corrige la proposition, intervient dans la négociation ou débloque

directement la situation avec le client.

À court terme, le résultat est efficace. Le dossier avance et le risque diminue. Le Senior prouve même sa valeur, puisqu'il résout ce qui résistait au junior.

Mais si ce fonctionnement se répète, le junior apprend surtout qu'en cas de difficulté, quelqu'un de plus expérimenté reprendra la main. Le Senior devient le point de passage de toutes les décisions sensibles. Son agenda se remplit, son propre périmètre ralentit et l'autonomie qu'il devait construire n'arrive jamais.

Encadrer suppose donc d'arbitrer entre plusieurs postures. Parfois, il faut transmettre une méthode. Parfois, questionner pour laisser le junior construire sa réponse. Parfois, faire avec lui. Et dans certaines situations, reprendre temporairement les commandes parce que l'enjeu client ou humain l'exige.

La difficulté n'est pas de connaître ces postures. Elle consiste à choisir la bonne au bon moment. Un Senior qui intervient toujours trop tôt crée de la dépendance. Celui qui n'intervient jamais au nom de l'autonomie laisse le junior s'enliser. Celui qui adapte son niveau de soutien fait réellement progresser.

Promouvoir pour récompenser est une fausse bonne idée

La promotion vers un rôle Senior est parfois utilisée pour reconnaître les résultats, retenir un Business Manager sollicité par le marché ou redonner de l'élan à quelqu'un qui semble s'essouffler. La logique paraît généreuse : il a fait ses preuves, il mérite de passer au niveau supérieur.

Mais une fonction n'est pas une médaille. Elle engage des responsabilités qui existent indépendamment de la reconnaissance que l'entreprise souhaite accorder.

Promouvoir un collaborateur pour le remotiver est encore plus fragile. La nouveauté du titre peut produire un regain d'énergie pendant quelques semaines. Puis le quotidien du rôle apparaît : suivre un junior, reprendre les situations, donner des feedbacks difficiles, arbitrer les priorités, rendre compte de résultats qui ne dépendent plus uniquement de soi.

Si l'envie de transmettre et de faire progresser n'existait pas au départ, la promotion ajoute une contrainte à une motivation déjà abîmée. Elle ne résout pas le problème initial.

La reconnaissance peut prendre d'autres formes : une rémunération adaptée, un périmètre plus intéressant, des comptes plus complexes, une participation à des sujets transverses ou une autonomie élargie. Transformer systématiquement la reconnaissance en responsabilité hiérarchique revient à faire payer la récompense par un changement de métier.

Une promotion accordée pour de mauvaises raisons ne devient pas une bonne décision parce que le titre est valorisant.

Ce que l'entreprise perd lorsqu'elle se trompe

La première perte concerne la personne promue. Elle se retrouve évaluée sur des compétences qu'elle n'a pas encore construites ou qu'elle n'a jamais souhaité exercer. Elle peut rapidement douter d'elle-même alors qu'elle excellait dans son rôle précédent.

La deuxième concerne le terrain. L'organisation retire une partie de son énergie opérationnelle à l'un de ses meilleurs Business Managers. Son portefeuille reçoit moins d'attention, les clients le voient moins et certaines affaires avancent moins vite. S'il continue à produire autant tout en encadrant, la surcharge finit simplement par apparaître ailleurs.

La troisième concerne les juniors confiés au nouveau Senior. Ils ont besoin d'un cadre, de feedbacks compréhensibles et d'un accompagnement régulier. Ils reçoivent parfois à la place des conseils rapides, des corrections ou des interventions d'urgence d'un Senior qui reste d'abord absorbé par ses propres objectifs.

Enfin, l'entreprise envoie un message implicite à tous ses confirmés : pour continuer à progresser, il faut un jour encadrer. Celui qui souhaite rester proche des clients et du développement commercial comprend que son choix sera interprété comme un manque d'ambition.

À force de valoriser une seule trajectoire, l'organisation pousse certains collaborateurs vers un rôle qui ne leur convient pas et fragilise ceux qui auraient pu construire une carrière durable sur le terrain.

Senior, manager et excellent confirmé ne sont pas des synonymes

Une partie de la confusion vient des mots. Dans certaines entreprises, "Senior" désigne simplement un Business Manager très autonome, capable de gérer un périmètre important. Dans d'autres, le titre implique l'encadrement de juniors. Ailleurs encore, il mélange performance commerciale, rôle de référence, formation, validation des décisions et responsabilité hiérarchique.

Tant que le rôle reste flou, chacun projette sa propre définition. Le dirigeant imagine un relais de management. Le confirmé attend une reconnaissance de sa performance. Le junior espère un accompagnement quotidien. Trois attentes différentes se retrouvent enfermées dans le même titre.

Avant de choisir une personne, l'organisation doit donc décrire la fonction. Quelles décisions le Senior prend-il ? De quoi est-il responsable dans la progression des juniors ? Quelle part de son temps reste consacrée à son propre périmètre ? Sur quels résultats sera-t-il évalué ? Qu'est-ce qui relève de lui, de son manager et des fonctions support ?

Par exemple, demander à un Senior de suivre deux juniors tout en conservant exactement ses objectifs commerciaux antérieurs ne constitue pas une promotion clairement définie. C'est une addition de responsabilités. Le risque est prévisible : lorsqu'un arbitrage se présentera, son propre chiffre passera avant le temps consacré à faire progresser les autres.

Si le rôle Senior ne dit pas ce qui change dans les responsabilités, les décisions et le temps disponible, il ne décrit pas un métier. Il décrit seulement un statut.

Toutes les progressions ne doivent pas conduire au management

Une filière solide doit permettre à un Business Manager de progresser sans être obligé de devenir encadrant. Cela ne signifie pas figer les confirmés dans le même rôle. Cela consiste à reconnaître plusieurs formes de valeur.

Un confirmé peut prendre en charge des comptes plus complexes, des négociations sensibles ou des périmètres plus larges. Il peut devenir une référence sur une pratique, contribuer à structurer une offre, intervenir ponctuellement sur des dossiers difficiles ou transmettre certains savoir-faire sans assurer le

management continu d'un junior.

Cette trajectoire conserve sa proximité avec le terrain et valorise ce qui fait sa force. Elle peut être aussi exigeante, aussi reconnue et aussi rémunératrice qu'une trajectoire d'encadrement.

En parallèle, la filière managériale doit être proposée à ceux qui manifestent une réelle envie de faire progresser d'autres personnes et qui montrent les premières aptitudes nécessaires : capacité à expliquer, qualité d'écoute, patience, exigence, aptitude à donner un feedback utile et faculté à arbitrer sans reprendre systématiquement la production.

Les deux chemins peuvent se croiser. Un excellent confirmé peut tester une responsabilité d'accompagnement avant de choisir. Un Senior peut conserver un périmètre opérationnel raisonnable pour rester crédible et connecté au métier. Mais aucun des deux parcours ne doit être présenté comme la version supérieure de l'autre.

Tester le rôle avant de distribuer le titre

L'envie déclarée ne suffit pas davantage que la performance passée. La manière la plus fiable d'évaluer une évolution consiste à mettre le confirmé en situation sur un périmètre limité.

Il peut accompagner un junior dans la préparation d'une réunion, observer un appel puis conduire un débrief, aider à structurer une semaine ou travailler avec lui sur une difficulté précise. Le manager observe alors moins le résultat immédiat que la façon dont le confirmé s'y prend.

Pose-t-il des questions avant de donner sa réponse ? Sait-il expliquer son raisonnement ? Donne-t-il un feedback précis sans dévaloriser ? Laisse-t-il de l'espace au junior ? Identifie-t-il le moment où il faut intervenir ? Accepte-t-il que la progression de l'autre soit plus lente que sa propre exécution ?

Ces situations fournissent des preuves beaucoup plus utiles qu'un entretien dans lequel le confirmé explique qu'il aime transmettre. Elles permettent aussi au collaborateur de découvrir la réalité du rôle avant de s'y engager.

Si l'essai est concluant, l'entreprise peut construire la montée en responsabilité progressivement, avec des attentes explicites et un accompagnement du futur Senior. Car savoir qu'il faut faire progresser les autres ne signifie pas savoir immédiatement comment s'y prendre.

La question n'est pas : qui mérite d'être Senior ? Elle est : de quelles responsabilités l'organisation a-t-elle besoin, et qui peut les assumer ?

Créer une filière solide commence par accepter que tout le monde n'y entre pas

Tous les Business Managers confirmés ne doivent donc pas évoluer vers l'encadrement. Certains n'en ont pas envie. D'autres n'en ont pas encore les compétences. D'autres encore apportent davantage de valeur à l'entreprise en restant très présents sur le terrain.

Ce constat n'a rien de dévalorisant. Il le devient uniquement si l'organisation réserve les titres, la reconnaissance et les augmentations à ceux qui prennent une équipe.

Une politique de progression cohérente commence par définir les rôles avant de nommer les personnes. Elle distingue l'excellence opérationnelle de la capacité à encadrer. Elle permet d'expérimenter les responsabilités avant de figer la promotion. Et elle accompagne ceux qui choisissent réellement ce changement de registre.

La seniorité n'est pas un dû. Ce n'est pas non plus une récompense pour services rendus. C'est une fonction, avec des responsabilités précises et des compétences attendues.

Ce n'est pas en y faisant entrer tous les bons confirmés que l'on construit une filière solide. C'est en donnant à chacun une trajectoire dans laquelle sa progression ne l'oblige pas à abandonner ce qu'il fait le mieux.