

Le pire critère pour faire évoluer un business manager

Frédéric Le Pennec · 16 avril 2025



Évaluer un business manager au nombre de consultants qu'il gère est un raccourci trompeur et toxique. L'impact réel se mesure plutôt par la fidélisation, la satisfaction, l'anticipation et la capacité à développer durablement son périmètre.

Il y a des idées reçues qui ont la vie dure dans les ESN. Des raccourcis intellectuels, présentés comme du bon sens, qui deviennent des standards de pilotage. Et parmi elles, une tient une place de choix : évaluer la performance et le potentiel d'un business manager en fonction du *nombre de consultants qu'il gère*. Autrement dit, plus tu gères de consultants, plus tu serais bon. Plus tu serais mûr pour évoluer. Et donc, tu mériterais une promotion, un meilleur fixe, des responsabilités managériales. Cette logique est non seulement simpliste, elle est surtout profondément toxique. Il est temps de la démonter.

Une vision quantitative qui nie la complexité du métier

Commençons par l'évidence : **gérer 15 consultants ne veut rien dire en soi**. Quinze juniors en mission longue et stable chez un seul client ne demandent pas la même implication que huit profils seniors sur des prestations courtes dans des contextes exigeants. La difficulté ne réside pas dans le volume, mais dans la nature des missions, le niveau d'autonomie des consultants, la diversité des clients, les enjeux relationnels, les risques de turn-over. En réduisant tout cela à un simple chiffre, on gomme toute la richesse (et parfois la dureté) du travail réel.

Un exemple ? Un business manager peut très bien "gérer" un grand nombre de consultants sur le papier, tout en n'ayant **aucune implication dans leur suivi**, aucune connaissance de leurs aspirations, et surtout **aucune influence réelle sur leur fidélisation**. Il devient alors un distributeur de bulletins de paie et de pointages, rien de plus. Et pourtant, son chiffre est là. Il pourra prétendre à une évolution. Pendant ce temps, un autre manager, plus impliqué, plus à l'écoute, mais sur un périmètre réduit, restera au placard. Cherchez l'erreur.

Un indicateur biaisé par des effets de structure

Autre problème : **le nombre de consultants dépend aussi de la structure, pas seulement du talent individuel**. Un manager qui hérite d'un portefeuille de clients historiques, d'un compte-clé qui recrute en masse, ou d'une équipe déjà bien staffée, part avec une longueur d'avance. À l'inverse, celui à qui on confie un nouveau périmètre, un secteur complexe, ou un portefeuille à reconstruire, mettra mécaniquement plus de temps à faire grossir sa base. Et pourtant, c'est souvent dans ces contextes que le métier s'exprime le plus pleinement : développer un nouveau compte, convaincre un client frileux, accompagner les premières missions... Mais tout cela passe sous le radar du fameux indicateur.

C'est un peu comme juger un commercial à la taille de son portefeuille clients, sans jamais regarder **qui l'a construit, comment, et à quel prix**.

Une incitation à la mauvaise pratique

Pire encore, cette obsession du nombre pousse à des comportements contre-productifs. À force de faire de la quantité un objectif, **on finit par recruter au rabais**, vendre des missions mal cadrées, ou staffer à tout prix pour "faire du volume". Résultat : les consultants se lassent, les clients se méfient, les projets échouent. Mais sur le papier, le manager coche la case. On applaudit, on félicite, on promeut. Jusqu'à la prochaine crise.

Ce système encourage aussi la **rétenction artificielle**. Un business manager peut freiner les mobilités internes ou externes des consultants, non pas pour de bonnes raisons, mais pour **ne pas perdre ses effectifs**. Il devient alors le geôlier de ses propres équipes. Là encore, on est loin de l'esprit du management de proximité ou de la relation de confiance.

Quels critères alternatifs, alors ?

Plutôt que de compter des têtes, on ferait mieux de **mesurer l'impact réel** du manager sur son périmètre. Par exemple, en évaluant :

- **Le taux de satisfaction des consultants** (anonyme, régulier, et pris au sérieux). Un manager qui sait créer une relation durable, qui suit, forme, écoute, et accompagne, laisse une trace.
- **La fidélisation sur les missions**. Combien de consultants prolongent, sont re-signés, ou progressent dans leur poste ? Ce n'est pas juste le client qui décide : un bon manager crée les conditions de cette continuité.
- **La capacité à développer de nouveaux clients**. C'est un signal fort de maturité : sortir du confort, ouvrir de nouveaux comptes, bâtir des relations de confiance là où tout est à construire.
- **La qualité du reporting et de l'anticipation**. Un manager qui sait détecter les risques d'intercontrat, qui alerte à temps, qui propose des solutions concrètes, démontre une maîtrise bien

plus utile que celui qui subit les départs et les fins de mission sans rien voir venir.

- Et bien sûr, **la capacité à transmettre**. Former un junior, accompagner un pair, partager ses bonnes pratiques : voilà un marqueur évident de légitimité et de leadership.

Le mot de la fin

Faire évoluer un business manager sur la base du nombre de consultants qu'il gère, c'est comme promouvoir un joueur de foot parce qu'il court beaucoup. C'est un indicateur, certes. Mais il ne dit rien de la précision des passes, de la vision de jeu, ni de la capacité à faire progresser l'équipe. Il est temps de sortir de cette logique paresseuse. L'évolution ne doit pas récompenser la masse, mais l'impact. Pas la quantité, mais la valeur.

Alors la prochaine fois que tu entends : *"Il gère 15 consultants, il mérite de passer senior"*, pose cette simple question : *Oui, mais qu'est-ce que ça veut vraiment dire ?*