STRUCTURER L'ONBOARDING

Le playbook que vos BM juniors n'ont jamais reçu

Frédéric Le Pennec · 24 novembre 2026



Un BM junior ne devrait pas apprendre uniquement en observant les seniors. Un playbook écrit formalise les bonnes pratiques, accélère la montée en compétence et transforme l'expérience en méthode transmissible.

Un BM junior arrive avec une fiche de poste et un accès au CRM. Le reste, il le devine en regardant les seniors. Écrire ce qu'on attend de lui changerait beaucoup de choses, à condition de ne pas en faire un script.

Posez la question à un dirigeant d'ESN. Que reçoit un BM junior le jour de son arrivée ? La réponse tient en peu de mots. Un ordinateur, un accès au CRM, une fiche de poste, parfois une liste de comptes à reprendre. Et un senior à côté de qui s'asseoir.

Le senior fait de son mieux. Il téléphone, qualifie un besoin, présente un consultant, calme un client mécontent. Le junior regarde. Il retient les gestes, rarement les raisons. Pourquoi le senior a-t-il rappelé ce manager le jeudi plutôt que le lundi ? Pourquoi a-t-il refusé d'envoyer ce CV ? Il ne le dit pas, faute de temps, et souvent parce qu'il ne le sait plus lui-même. Ses réflexes sont devenus invisibles, y compris pour lui.

Le talent ne remplace pas une méthode

On recrute des juniors pour leur énergie et leur envie, puis on attend que ce talent fasse le travail. Je crois que c'est une erreur de raisonnement. Le talent a des bons et des mauvais jours. Une méthode

écrite est toujours là le lundi matin, quand le junior a pris trois refus d'affilée et ne sait plus par où reprendre.

Je suis convaincu qu'un junior sans expérience peut devenir efficace en quelques mois s'il reçoit dès le départ un cadre écrit, qu'il l'étudie et l'applique tout de suite. Sans ce cadre, il applique des recettes qui marchent une fois sur deux. Il se décourage et part. Ou il reste et stagne, ce qui coûte à mon avis plus cher qu'un départ, parce que personne ne le voit.

Ce que contient un playbook de BM

Rien de spectaculaire. Les situations que tout BM rencontre dans ses premières semaines, et la façon dont votre société a choisi d'y répondre.

- l'ouverture d'un appel de prospection, et ce qu'on cherche à obtenir dans la première minute
- la conduite d'une découverte, les questions qui comptent et ce qu'on fait des réponses
- la présentation d'un consultant à un client
- les objections que vos BM entendent chaque semaine, avec vos réponses
- les règles d'envoi d'un CV (quand, à qui, avec quel accord du candidat)

Chaque fiche tient sur une page. Elle dit ce qu'on fait et surtout pourquoi on le fait. Le pourquoi permet au junior de s'adapter quand la situation sort du cadre, ce qui arrive presque tout le temps.

Un playbook se discute, un script se récite

L'objection revient à chaque fois. "Nos BM ne sont pas des téléopérateurs." Je suis d'accord. Personne ne demande au junior de réciter quoi que ce soit.

Le premier jour, il lit le playbook. La première semaine, il l'applique. Ensuite, chaque débrief avec son senior part d'une page précise. Tu as fait comment, sur cet appel ? Qu'est-ce qui a marché ? Qu'est-ce qu'on change ?

Le document vit. Quand un senior trouve une meilleure réponse à une objection, elle y entre. Le savoir de l'équipe cesse de partir avec ceux qui s'en vont.

Qui l'écrit ?

Les seniors, avec un peu d'aide. Ceux qui savent le mieux faire ont souvent le plus de mal à expliquer. Il faut quelqu'un pour poser les questions, faire remonter les raisons derrière les réflexes et mettre tout ça en forme.

L'exercice rend d'ailleurs service au senior lui-même. Formuler ce qu'il fait d'instinct est la première étape pour apprendre à coacher. On ne transmet bien que ce qu'on a mis en mots.

C'est ce type de parcours que je construis avec mes clients chez CoAct, à partir de ce que font déjà leurs meilleurs BM. Si vous voulez savoir où en est votre propre dispositif d'intégration, le Diagnostic de maturité est un bon point de départ.

Et chez vous, qu'avez-vous écrit pour vos juniors ?