

Le "push" de dossiers de compétences : une pratique détestable des ESN qui nuit à toute la profession

Frédéric Le Pennec · 1 novembre 2024



Le push massif de dossiers de compétences abîme la confiance des clients, dégrade la réputation des ESN et décrédibilise le métier de business manager. Cet article montre pourquoi une approche ciblée et qualitative est indispensable.

Dans le monde des ESN et des sociétés de conseil, la pratique du push de dossiers de compétences — qui consiste à envoyer massivement des profils de consultants à des prospects ou des clients sans réelle personnalisation — est devenue courante. Bien qu'elle puisse sembler à première vue une méthode efficace pour augmenter les chances de placement, elle est de plus en plus critiquée. Non seulement cette approche altère la relation de confiance entre clients et ESN, mais elle ternit également l'image de la profession tout entière. Pourquoi cette pratique persiste-t-elle alors que ses effets négatifs, bien que souvent invisibles, sont bien réels ?

Le push de dossiers de compétences : une approche qui décrédibilise la profession

Le push de dossiers de compétences est perçu par de nombreux clients comme une approche agressive et irrespectueuse. Plutôt que de s'investir dans une compréhension fine des besoins spécifiques, certaines ESN choisissent d'envoyer massivement des profils en espérant que l'un d'eux correspondra. Cette méthode, centrée sur le volume plutôt que sur la pertinence, donne l'impression

que les business managers ne cherchent qu'à placer des consultants, sans véritablement se soucier de la problématique du client.

Cette approche sape la crédibilité de l'ensemble de la profession. En effet, certains clients vont jusqu'à qualifier les business managers de "marchands de viande", une expression qui reflète le sentiment qu'ils sont davantage préoccupés par la quantité de consultants à "caser" plutôt que par la qualité des missions et de l'adéquation des compétences aux besoins des entreprises.

Les effets invisibles mais dévastateurs : blacklistage et réputation dégradée

Un des principaux dangers du push de dossiers de compétences réside dans ses effets négatifs, souvent invisibles et donc négligés par les business managers. Lorsque les clients reçoivent de manière répétée des profils non pertinents, ils finissent par développer une certaine lassitude, voire une exaspération. Cela conduit progressivement à un phénomène de **blacklistage** : le client ne se formalise pas en le disant, mais il arrête simplement de répondre, de lire les propositions, ou de considérer l'ESN comme un partenaire potentiel. Le business manager ne reçoit plus de retours et pense simplement que l'opportunité ne s'est pas présentée, alors qu'en réalité, il a définitivement perdu la confiance du client.

Cet effet est invisible dans les résultats à court terme, mais son impact à long terme peut être dévastateur. Il n'apparaît pas dans les KPI de performance, ce qui pousse de nombreuses ESN à négliger ces conséquences dans la balance pour/contre. Pourtant, la dégradation de la réputation auprès de plusieurs clients peut progressivement exclure une ESN de certains segments de marché ou limiter ses opportunités futures.

"Sur un malentendu, ça peut marcher" : la mentalité derrière le push

Du côté des business managers, cette pratique est souvent justifiée par un sentiment d'impuissance. Lorsqu'ils ne parviennent pas à décrocher un rendez-vous avec un prospect ou qu'ils n'ont jamais rencontré la personne à qui ils envoient les dossiers, ils peuvent considérer que le push ne change pas leur situation. Dans leur esprit, ils n'ont "rien à perdre" et "tout à gagner" en envoyant quelques CV dans l'espoir que "sur un malentendu, ça peut marcher". C'est cette logique du "tout à gagner, rien à perdre" qui motive cette stratégie hasardeuse.

Ce raisonnement, bien qu'irrationnel, est une manière pour certains business managers de justifier l'inaction ou le manque de relation directe avec le client. Envoyer des profils en masse leur permet de sentir qu'ils font quelque chose pour essayer d'attirer l'attention, même si cette approche est vouée à l'échec à long terme. Ce faisant, ils oublient ou ignorent les effets négatifs sur l'image de l'entreprise et sur leur propre crédibilité auprès des clients.

Quand le push est forcé par la direction : un impact négatif sur la motivation des business managers

Il est également important de souligner que cette pratique n'est pas toujours le résultat de décisions individuelles des business managers. Dans certaines ESN, la direction impose des objectifs de push de

dossiers, parfois sans prise en compte de la situation réelle ou du niveau de connaissance du prospect. Dans ces cas, les business managers se retrouvent contraints d'exécuter une stratégie à laquelle ils n'adhèrent pas nécessairement, mais qu'ils doivent mettre en œuvre pour atteindre leurs quotas ou éviter des sanctions.

Cette imposition par le management a des effets délétères sur la motivation des business managers, qui finissent par voir leur propre métier dévalorisé. Plutôt que de se sentir dans une position de conseiller stratégique, en mesure d'apporter des solutions sur-mesure aux clients, ils ont l'impression de devenir de simples exécutants d'une politique commerciale quantitative. Cela crée un sentiment de frustration et d'inadéquation avec la vision qu'ils avaient de leur métier, ce qui peut conduire à une perte de sens et à un désengagement progressif.

Une alternative nécessaire : vers une approche plus ciblée et qualitative

Face aux dérives du push de dossiers, il est essentiel d'adopter une stratégie plus qualitative, centrée sur la compréhension des besoins des clients. Plutôt que d'envoyer des profils en masse, les business managers devraient privilégier une approche plus réfléchie, en prenant le temps de rencontrer les prospects, de comprendre les enjeux spécifiques de chaque mission, et de proposer des profils parfaitement adaptés. Ce travail de fond permet non seulement de renforcer la relation client, mais aussi d'optimiser les chances de succès à long terme.

De même, il est essentiel de maintenir une communication constante et transparente avec les consultants. Avant de proposer leur profil à un client, il est indispensable de s'assurer que la mission correspond à leurs attentes et à leurs compétences. Cette approche plus respectueuse de l'humain permettra de renforcer la motivation des consultants et d'améliorer l'image de l'ESN.

Le push de dossiers de compétences, s'il peut sembler une solution facile à court terme, est une pratique détestable qui dégrade l'image des ESN et des sociétés dites de conseil, épuise la patience des clients, et démotive les consultants. Bien que certains business managers justifient cette approche en pensant qu'ils n'ont rien à perdre, les conséquences invisibles, telles que le blacklistage ou l'érosion de la confiance, sont bien réelles. Lorsqu'elle est imposée par la direction, cette pratique peut également nuire à la motivation des business managers eux-mêmes, en les réduisant à de simples exécutants de stratégies commerciales sans réflexion. Il est temps de passer à une stratégie plus qualitative, centrée sur la personnalisation et la pertinence des propositions, pour redonner au métier de business manager toute sa légitimité et sa valeur.