

$\frac{1}{4}$

Ces sujets existent. La capacité à organiser son activité, à communiquer clairement ou à tenir sous pression fait partie du métier. Mais ils deviennent une explication commode lorsqu'ils évitent de regarder la manière dont le rôle a été conçu.

Travailler sur l'individu permet de conserver le système en l'état. On propose un accompagnement, une formation ou quelques outils de gestion du temps. L'organisation, elle, n'a pas à revoir ses priorités, ses circuits de décision ni la répartition réelle des responsabilités.

Le risque est alors de traiter le symptôme tout en renforçant la cause : plus le cadre produit de tensions, plus on demande au Business Manager d'apprendre à les absorber.

Responsable de tout, décideur de peu

Le Business Manager occupe une position singulière. Il doit développer le chiffre, préserver la marge, satisfaire les clients, suivre ses consultants, anticiper les fins de mission, contribuer au recrutement et maintenir un niveau d'activité suffisant. Sur le papier, il pilote un périmètre. Dans les faits, une partie des leviers nécessaires se trouve souvent ailleurs.

Il peut être responsable de la satisfaction d'un consultant sans avoir la main sur sa rémunération, son positionnement ou la prochaine mission proposée. Il peut devoir sécuriser une relation client sans pouvoir arbitrer seul une remise, une sortie de mission ou un désaccord contractuel. Il peut être évalué sur la croissance de son portefeuille tout en dépendant de capacités de recrutement qu'il ne maîtrise pas.

Cette dissociation entre responsabilité et pouvoir d'action crée une tension structurelle. Le Business Manager porte le résultat, mais il doit négocier en permanence l'accès aux moyens qui permettraient de l'obtenir.

RESPONSABILITÉ ET AUTORITÉ

On ne peut pas demander à quelqu'un d'assumer durablement un résultat sans clarifier les décisions qu'il peut prendre, celles qu'il doit partager et celles qui relèvent d'un autre niveau.

Quand les injonctions deviennent incompatibles

Les difficultés ne viennent pas seulement du volume de travail. Elles viennent souvent de demandes qui, prises séparément, paraissent raisonnables, mais qui deviennent impossibles à tenir ensemble.

Accélérer la prospection sans prendre davantage de risques. Défendre la marge sans fragiliser la relation client. Sécuriser les consultants tout en réduisant l'intercontrat. Donner de l'autonomie tout en faisant valider chaque décision sensible. Tenir les objectifs sans remettre en cause les hypothèses sur lesquelles ils reposent.

Face à ces contradictions, le Business Manager arbitre malgré lui. Il privilégie l'urgence la plus visible, puis assume les conséquences sur les autres dimensions de son rôle. S'il accélère le business, le suivi des consultants se dégrade. S'il consacre du temps à sécuriser une équipe, la prospection ralentit. S'il alerte sur un risque, on lui reproche parfois de manquer d'engagement. S'il avance malgré le risque, on lui reproche ensuite de ne pas l'avoir anticipé.

Ce n'est pas un défaut de posture. C'est l'absence d'un ordre de priorité explicite.

Le Business Manager devient l'amortisseur de l'organisation

Quand les interfaces entre commerce, recrutement, ressources humaines, delivery et direction sont mal définies, quelqu'un doit compenser. Le Business Manager devient souvent cet amortisseur.

Il reformule au consultant une décision qu'il n'a pas prise. Il rassure le client sur un problème qu'il ne peut pas résoudre seul. Il relance le recrutement pour tenir une promesse commerciale. Il explique à sa direction pourquoi un objectif devient difficilement atteignable alors que les contraintes ont changé en cours de route.

Les plus expérimentés apprennent à faire tenir l'ensemble. Ils connaissent les personnes à solliciter, les contournements acceptables et les compromis possibles. Leur efficacité masque alors les défauts du système. Tant qu'ils compensent, l'organisation peut croire que son fonctionnement est robuste.

Mais ce modèle repose sur une dépense invisible : de l'attention, de l'énergie émotionnelle et du temps consacré à recoller des décisions prises séparément.

LE COÛT CACHÉ

Une organisation qui tient grâce à la capacité de quelques personnes à absorber ses incohérences ne tient pas vraiment. Elle reporte simplement le coût sur elles.

À force de compenser, le système n'apprend plus

Demander systématiquement plus de solidité aux Business Managers produit un effet paradoxal. Les personnes les plus fiables se voient confier davantage de situations floues, précisément parce qu'elles savent les gérer. Leur compétence devient une raison de ne pas corriger ce qui les surcharge.

À l'inverse, les profils plus récents sont jugés sur leur difficulté à naviguer dans un fonctionnement que personne ne leur a réellement expliqué. On interprète leur besoin d'arbitrage comme un manque d'autonomie, alors qu'il révèle parfois simplement l'absence de règles communes.

Le système cesse alors d'apprendre de ses propres frictions. Chaque problème est individualisé : un BM doit mieux communiquer, un autre doit être plus commercial, un troisième doit mieux gérer la pression. Les situations se répètent, mais les causes collectives restent intactes.

Ne pas tomber dans l'excès inverse

Reconnaître la responsabilité de l'organisation ne signifie pas déresponsabiliser le Business Manager. Celui-ci doit apprendre à prioriser, à poser des limites, à expliciter un désaccord, à escalader au bon moment et à ne pas transformer chaque contrainte en fatalité.

Mais ces compétences ont besoin d'un cadre pour produire leurs effets. Savoir dire non n'aide pas si chaque refus est sanctionné implicitement. Savoir alerter ne sert à rien si aucun arbitrage n'est rendu. Mieux s'organiser ne résout pas deux objectifs incompatibles. La résilience permet de traverser une période difficile ; elle ne doit pas devenir le mode de fonctionnement permanent.

Le bon raisonnement consiste donc à distinguer ce qui relève réellement de la compétence individuelle de ce qui relève de la conception du rôle. Sans cette distinction, l'accompagnement devient une manière élégante de demander aux personnes de s'adapter à l'inadaptable.

Diagnostiquer le cadre avant de coacher la personne

Avant de proposer au Business Manager de travailler sa posture, le manager peut commencer par examiner la situation de travail. Qu'attend-on réellement de lui lorsque deux priorités entrent en conflit ? Dispose-t-il des leviers correspondant aux résultats dont il est responsable ? Les règles d'arbitrage sont-elles connues ? À quel moment doit-il décider seul, consulter ou escalader ? Quelles demandes devraient être arrêtées plutôt que simplement ajoutées ?

Ce diagnostic change la nature de la discussion. Il ne s'agit plus de savoir pourquoi la personne ne tient pas mieux, mais de comprendre ce qu'elle essaie de faire tenir. Il fait apparaître les dépendances, les zones de flou et les décisions que le management a parfois laissées au terrain sans les nommer.

Le coaching retrouve alors sa juste place. Il aide le Business Manager à mieux exercer un rôle cohérent ; il ne sert plus à lui faire supporter silencieusement un rôle contradictoire.

Solidifier les Business Managers commence par solidifier le cadre

Une organisation plus saine ne supprime ni la pression commerciale ni les arbitrages difficiles. Elle rend explicite la manière de les traiter.

Elle aligne autant que possible la responsabilité avec le pouvoir de décision. Elle indique quelle priorité l'emporte lorsqu'il est impossible de tout préserver. Elle définit des règles d'escalade simples. Elle accepte qu'un arbitrage ait un coût au lieu de demander au Business Manager de faire comme si tous les objectifs pouvaient être atteints simultanément.

Le manager joue ici un rôle essentiel. Son travail n'est pas seulement de demander des résultats et de développer les compétences. Il doit aussi protéger la cohérence du rôle, rendre les choix visibles et prendre en charge les arbitrages qui dépassent le périmètre du Business Manager.

QUESTION DE MANAGEMENT

La vraie question n'est pas : "Comment rendre les Business Managers plus solides ?" Elle est : "Que leur demande-t-on de compenser, faute de cadre clair ?"

La posture ne peut pas remplacer l'organisation

Un Business Manager peut progresser dans sa manière de travailler, de décider et de communiquer. C'est même indispensable. Mais cette progression ne donnera rien de durable si l'organisation continue à lui confier des responsabilités sans leviers, des objectifs sans arbitrage et des contradictions sans espace pour les traiter.

À force de tout lire comme un problème de posture, on finit par fragiliser les personnes tout en protégeant le système. À l'inverse, clarifier le cadre ne rend pas les Business Managers moins responsables. Cela leur permet enfin de l'être sur ce qu'ils peuvent réellement piloter.

Avant de demander un changement de mindset, il faut donc regarder le travail tel qu'il est réellement organisé. Car ce que l'on prend pour un manque de solidité individuelle est parfois un signal beaucoup plus utile : celui d'un rôle qui ne peut plus continuer à reposer sur la compensation.