MANAGEMENT DES BUSINESS MANAGERS

On multiplie les visios, pas les contacts

Frédéric Le Pennec · 30 octobre 2026



La visio accélère la qualification, mais elle ne remplace pas le lien créé sur le terrain. Pour un Business Manager, revenir en face à face peut redevenir un vrai avantage concurrentiel.

Deux couvreurs, deux devis

Je dois refaire la toiture de ma maison. J'ai donc demandé des devis.

Le premier artisan m'a demandé de lui envoyer des photos de la maison et du toit, sous tous les angles. Quelques jours plus tard, son devis arrivait par mail, prêt à signer.

Le second est venu. Il a regardé la charpente, il est monté voir l'état des tuiles, puis on a pris un café dans la cuisine. Il m'a posé des questions auxquelles je n'avais pas pensé, m'a serré la main en partant, et son devis est arrivé deux jours après.

Bien sûr, le prix, les délais et les garanties pèseront dans ma décision. Mais personne ne me fera croire que celui qui est resté derrière son écran a marqué autant de points que celui que j'ai rencontré. En tout cas pas sur cette étape.

Je repense souvent à cette histoire quand j'accompagne de jeunes Business Managers d'ESN. Chez beaucoup d'entre eux, presque tout se passe en visio. Le premier rendez-vous, le deuxième, parfois même la négociation.

Je précise tout de suite une chose. Je ne vais pas expliquer que c'était mieux avant. Ce débat ne fait avancer personne. La question qui m'intéresse est plus simple. Que perd un BM quand il ne quitte plus son écran, et comment en est-on arrivé là ?

La visio a gagné, et tant mieux

La visio s'est installée dans les usages, et le Covid y est sûrement pour beaucoup. Pour les premières étapes, c'est un vrai progrès. Trente minutes suffisent pour vérifier qu'un besoin existe, qu'on parle au bon interlocuteur et qu'il est pertinent d'aller plus loin. Sans perdre une demi-journée en transport. Personne ne regrette ça, et moi le premier.

Le problème commence quand on attend de la visio ce qu'elle ne sait pas faire. Qualifier, oui. Donner envie de poursuivre, c'est une autre histoire.

Regarde la scène de l'autre côté de l'écran. Ton interlocuteur a son casque sur les oreilles, et ses notifications clignotent dans un coin. Il a une réunion dans dix minutes et une partie de sa tête y est déjà. Il t'écoute poliment, mais il n'est pas vraiment là.

Soyons honnêtes, la même scène existe souvent du côté du BM. J'ai vu des visios où celui qui avait demandé le rendez-vous jetait des coups d'œil à sa messagerie pendant que le client parlait. Ça se voit. Et surtout, ça se sent.

Résultat, on multiplie les visios, mais pas forcément les contacts. On remplit un agenda sans créer de lien. Le client ne se souvient pas vraiment de toi. Au mieux, il se souvient vaguement d'une ESN parmi d'autres.

Comment on en est arrivé là

Une exception prise pour la norme

Oui, on a fait du business pendant le Covid sans rencontrer ses clients. Parfois même sans rencontrer ses propres consultants. Mais on le faisait parce qu'on ne pouvait pas faire autrement. C'était un monde adapté plutôt qu'un nouveau monde, et surtout un monde temporaire.

Une bonne partie des BM d'aujourd'hui ont démarré dans cette période, ou juste après. Ils ont gardé l'exception comme mode de fonctionnement. Or dans la prestation intellectuelle, on vend de la confiance avant de vendre une compétence. Vouloir y faire durer l'absence de contact humain me semble aller à contre-courant du métier.

Un compteur qui pousse au volume

Quand un manager fixe un objectif de 8, 10 ou 12 rendez-vous de prospection par semaine, parfois plus, il pousse au volume plutôt qu'au ciblage. Avec un tel compteur, la visio devient le seul choix rationnel. Un rendez-vous chez le client, trajet compris, occupe la place de trois visios dans l'agenda. Personne n'a décidé d'interdire le terrain. L'indicateur s'en est chargé tout seul.

Cette logique repose sur une loi statistique empirique que tout le monde connaît. Plus tu sèmes, plus tu récoltes. Elle oublie les effets de bord, à commencer par l'épuisement mental d'un junior qui enchaîne les écrans sans jamais voir un client en vrai. La frontière entre résilience et stupidité est parfois ténue.

Et le volume a un autre effet, plus sournois. Il fabrique des rendez-vous qui n'engagent personne, donc des rendez-vous qui sautent. J'y reviens plus bas.

Le coût perçu du déplacement

Pour beaucoup de jeunes BM, 45 minutes de route pour aller sur un site client ressemblent à un voyage au bout du monde. Dans les faits, c'est une matinée bien investie. Mais coincée entre deux visios, elle paraît démesurée. Le coût réel du déplacement est faible, son coût perçu est énorme.

La distance qui protège

Il y a une raison dont on parle moins, et c'est la peur. Peur de ne rien avoir à dire au client en dehors de son script. Peur du silence, ou de la question métier à laquelle on ne sait pas répondre. En visio, on garde ses notes sous les yeux et on peut écourter. La distance protège.

Cette peur vient souvent de loin. Certains ont été recrutés sur une vision très partielle du métier, faite de LinkedIn, de sourcing et de CV à pousser. Le recruteur l'a mal expliqué, ou le candidat n'a entendu que ce qu'il avait envie d'entendre. Dans les deux cas, personne ne lui a vraiment dit qu'un BM passe une bonne partie de son temps à s'intéresser au métier de ses clients. Quand ce métier n'intéresse pas, l'écran devient un refuge commode.

Personne à imiter

Beaucoup de juniors formés après 2020 n'ont jamais vu un BM expérimenté mener un rendez-vous en face à face. Or ce métier s'apprend largement par imitation. On observe un senior entrer dans une salle, saluer l'hôtesse d'accueil par son prénom, rebondir sur une remarque glissée en passant. Quand il n'y a personne à imiter, on reproduit ce qu'on connaît. Et ce qu'on connaît, c'est l'écran.

Ce que l'écran ne montre pas

Le terrain

Sur place, tu vois des choses qu'aucune caméra ne te montrera. Un open space à moitié vide, ou au contraire saturé. Les badges d'un prestataire concurrent posés sur les bureaux. Un planning de projet affiché au mur. En visio, tu vois ce que ton interlocuteur a choisi de cadrer, en général une bibliothèque ou un fond flouté.

Les trois minutes de couloir

L'information la plus utile arrive rarement pendant le rendez-vous. Elle arrive quand le client te raccompagne à l'accueil, devant la machine à café ou dans l'ascenseur. Dans ces trois minutes, il lâche que le budget est déjà validé, que le projet démarre en mars, ou que l'autre prestataire commence à l'agacer. Une visio, elle, se termine par un clic. Il n'y a pas de couloir.

L'engagement

Un no-show en visio paraît moins grave qu'un client absent après une heure de route. Pour le BM, c'est vrai. Mais il y en a beaucoup plus, justement parce qu'un rendez-vous en visio n'engage presque personne. Accepter une invitation Teams ne coûte rien, la décliner au dernier moment non plus. Recevoir quelqu'un qui se déplace pour soi, c'est déjà un premier engagement.

Les consultants en mission

Ils sont les grands oubliés de cette tendance. Le BM qui ne va jamais voir ses consultants chez le client perd sur deux tableaux. D'abord, le consultant se sent seul, et un consultant isolé finit souvent par prêter l'oreille aux sollicitations des concurrents. Ensuite, le BM passe à côté de tout ce qu'on repère simplement en étant présent sur le site (un nouveau chef de projet, une équipe qui s'agrandit, un besoin

qui n'a pas encore fait l'objet d'une consultation).

Imagine un BM qui déjeune une fois par mois avec son consultant, sur place. Au bout de quelques mois, le manager du consultant finit par se joindre à eux. Ce jour-là, la conversation porte sur le prochain projet, bien avant que le besoin ne soit rédigé et diffusé à tous les référencés.

Le paradoxe de la rareté

Tout ça mène à un paradoxe assez savoureux. Puisque presque tout le monde fait de la visio, se déplacer est devenu un vrai différenciateur. Il y a dix ans, un BM qui venait voir son client faisait simplement son travail. Aujourd'hui, on le remarque, justement parce que plus personne ne vient.

L'enjeu dépasse le style commercial. Entre les plateformes de freelances et les outils d'IA capables de rapprocher un besoin et un profil en quelques secondes, le BM qui se contente de transmettre des CV devient remplaçable. Il le sait déjà, ou il le sentira bientôt.

Ce qui ne se remplace pas, c'est la relation. La confiance qui pousse un client à t'appeler avant de diffuser son besoin. La connaissance de son contexte, de ses contraintes, de ses humeurs aussi. Tout ça se construit beaucoup plus difficilement derrière un écran. Le contact humain me paraît relever de l'avantage concurrentiel bien plus que de la nostalgie.

Concrètement, on fait comment ?

Je ne plaide pas pour supprimer la visio. Je plaide pour la remettre à sa place.

La première idée consiste à séquencer plutôt qu'opposer. La visio sert à qualifier, le terrain sert à convaincre et à ancrer la relation. Quand une première visio se passe bien, le bon réflexe est de proposer la suite chez le client. Une phrase suffit. "La prochaine fois, je passe vous voir, ce sera plus simple pour comprendre votre organisation."

Certains clients refuseront, et c'est leur droit. Le déplacement se mérite et se propose au bon moment. Mais beaucoup accepteront, souvent plus facilement que tu ne l'imagines.

Ensuite, organise tes déplacements au lieu de les subir. Tu as un rendez-vous à 45 minutes de ton bureau ? Profites-en pour passer voir ton consultant sur un site voisin, ou pour prendre un café avec un autre contact du secteur. Une matinée bien remplie fait vite oublier le voyage au bout du monde.

Pour les managers, la piste la plus efficace touche à l'indicateur. Compter les rendez-vous qualifiés et les opportunités qui avancent change tout de suite les comportements. Un rendez-vous sur site qui débouche sur un besoin vaut mieux que cinq visios polies sans lendemain.

Côté préparation, remplace le script par la curiosité. Avant un rendez-vous, prépare quelques questions sur le métier de ton client, ses projets en cours, ce qui l'empêche de dormir. La peur de ne rien avoir à dire disparaît quand on a vraiment envie de comprendre.

Enfin, si tu es manager ou BM confirmé, emmène un junior avec toi. Une matinée sur le terrain à tes côtés lui apprendra plus que dix formations en ligne sur la découverte client.

Retour sur le toit

Mon second couvreur n'a rien inventé. Il a fait ce que les bons commerçants font depuis toujours. Il s'est déplacé, il a regardé, il a écouté.

Je n'ai pas encore choisi mon artisan. Mais je sais déjà lequel des deux je rappellerai en premier.

Alors, à quand remonte la dernière fois que tu as serré la main d'un client ? Et qu'est-ce qui t'empêche de le faire la semaine prochaine ?