MÉTIER DE BUSINESS MANAGER

Quand le client demande un mouton à 5 pattes

Frédéric Le Pennec · 18 octobre 2026



Un besoin impossible cache souvent un besoin mal qualifié. Cet article montre comment un Business Manager clarifie les priorités du client avant de lancer la recherche.

Un besoin impossible cache presque toujours un besoin mal qualifié. Avant de chercher le mouton, le Business Manager a tout intérêt à aider son client à compter les pattes dont il a vraiment besoin.

Un mardi matin, un Business Manager reçoit un besoin d'un client qu'il connaît encore peu. Développeur Java, Angular, Kubernetes, une expérience SAP "appréciée", anglais courant, cinq ans d'expérience minimum, démarrage sous quinze jours. Et un TJM qui correspond plutôt à un profil de deux ou trois ans.

Il remercie, raccroche et se lance. CVthèques, réseau, indépendants... Trois jours plus tard, il présente un candidat qui coche trois cases sur cinq. Le client répond qu'il cherche "exactement ce qui est dans la fiche". La semaine suivante, le BM apprend que le poste a été pourvu ailleurs, avec un profil qui ne cochait pas toutes les cases non plus.

J'ai vu ce scénario des dizaines de fois chez les BM que j'accompagne. Le BM ne manquait pas d'énergie, bien au contraire. Il a simplement cherché avant d'avoir compris.

D'où viennent les besoins à 5 pattes

Rarement d'une analyse fine du poste. Plutôt d'un empilement.

Le chef de projet veut du Java, l'architecte tient à Kubernetes, le responsable métier aimerait bien quelqu'un qui "connaît SAP". Les achats ajoutent l'anglais, au cas où. Personne n'a tranché, alors la fiche additionne tout.

Autre grand classique : la fiche décrit l'ancien titulaire. Il était excellent, il est resté trois ans sur le projet et y a appris SAP au passage. Le besoin raconte ce qu'il était devenu en partant, sans rapport avec le profil qu'il avait en arrivant.

Le TJM, lui, a souvent été arbitré par les achats, sans grand lien avec le niveau demandé par l'opérationnel. L'incohérence ne saute aux yeux que de l'extérieur.

Et puis il y a le filtre défensif. Un client qui reçoit trente dossiers par besoin finit par durcir ses critères pour faire le tri. Disons-le franchement : les ESN y sont pour beaucoup, à force de pousser des dossiers sans les cibler.

Reste le cas où toutes les pattes sont justifiées. Ça arrive. Le besoin devient alors une information commerciale en soi : un profil rare se paie, et se trouve rarement en quinze jours.

Le réflexe qui coûte cher : chercher avant de comprendre

Pourquoi le BM fonce-t-il tête baissée ? Il a peur de perdre l'opportunité s'il ne répond pas vite. Il craint de passer pour un amateur en posant des questions, surtout s'il est junior et pas très à l'aise sur la technique. Et parfois, tout simplement, on le juge sur le nombre de CV envoyés.

Ce que ça coûte ne se voit pas tout de suite. Le chargé de recrutement passe deux jours sur un profil introuvable pendant que des besoins plus accessibles attendent. Des candidats sont contactés pour un poste qui ne leur correspondra jamais - pas terrible pour l'image de l'ESN. Et le client reçoit un dossier "presque bon" qui lui confirme ce qu'il soupçonnait déjà : on ne l'a pas vraiment écouté.

Le plus ironique, c'est qu'on ne gagne même pas de temps. Quinze minutes de qualification évitent souvent plusieurs jours de recherche pour rien. Répondre vite, oui. Mais répondre juste d'abord.

Faire tomber des pattes

Le vrai travail commence avant le sourcing. Il s'agit de transformer une liste de critères en besoin hiérarchisé, et quelques questions suffisent souvent à faire tomber deux ou trois pattes. Voici celles que je fais travailler aux BM que j'accompagne :

1. "Si je vous propose quelqu'un de très solide sur Java et Kubernetes, mais qui n'a jamais touché SAP, vous le recevez ?" Bien plus parlant que de demander, dans l'abstrait, quelles sont les priorités.
2. "Dans trois mois, qu'est-ce que la personne devra avoir réussi ?" La réponse en dit souvent plus long que la fiche.
3. "Qui occupait ce poste avant ? Qu'est-ce qui a bien marché, qu'est-ce qui a manqué ?"
4. "Qui, dans l'équipe, connaît déjà SAP ?" Si quelqu'un le maîtrise, le nouvel arrivant n'a pas à porter cette compétence seul.
5. "Que se passe-t-il si le démarrage a lieu dans cinq semaines ?" Et dans la foulée : "Avec vous, qui définit le budget ?"

6. Quand le besoin arrive par les achats ou une plateforme, obtenir un échange avec le manager opérationnel. Ça change souvent la donne.

Poser ces questions dérange rarement. La plupart des managers apprécient qu'on les aide à clarifier leurs attentes, surtout quand la fiche a été écrite entre deux réunions. Une phrase comme "Je préfère vous poser cinq questions maintenant que t'envoyer cinq CV à côté" passe en général très bien.

Revenir avec une proposition, pas avec un CV

Une fois le besoin hiérarchisé, le BM peut enfin proposer une solution.

Reprenons le besoin du début. Un quart d'heure avec le manager opérationnel suffit pour y voir clair : Java et Kubernetes sont indispensables dès le premier jour. SAP ne concerne qu'un module d'interface, et une personne de l'équipe le connaît bien. Quant à l'anglais, il sert surtout à lire de la documentation.

Le BM revient donc avec un consultant solide sur les deux compétences clés, deux semaines de binôme avec la référente SAP de l'équipe, et un démarrage dans trois semaines au lieu de deux. Un seul dossier, avec une explication claire de la manière dont il correspond au besoin réel.

D'autres pistes existent selon les cas. Jouer sur le TJM ou sur la date, en montrant ce que chaque choix permet. Découper le besoin entre un profil principal et un expert en appui ponctuel. Ou dire franchement que, dans ces conditions, le besoin n'est pas réaliste.

Ce dernier cas fait peur à beaucoup de BM. À tort, je crois. Un refus argumenté construit bien plus de crédibilité qu'un dossier approximatif, et le client s'en souvient au moment de choisir qui il rappelle.

Un sujet de management, aussi

Un BM qui fonce sur les CVthèques fait souvent exactement ce que son environnement attend de lui.

Si le manager suit d'abord le nombre de dossiers envoyés, il fabrique des chasseurs de moutons. Celui qui prend une journée pour qualifier un besoin paraît moins actif que celui qui envoie quatre CV dans la matinée... jusqu'au moment de compter les missions gagnées.

D'autres repères donnent une image plus juste, comme la part des dossiers qui débouchent sur un entretien ou le nombre de profils proposés par mission gagnée. En point hebdo, "Qu'as-tu compris de ce besoin ?" ouvre une discussion autrement plus utile que "Combien de CV as-tu envoyés ?".

Encore faut-il que les juniors osent poser ces questions. Ça demande une légitimité qui ne vient pas toute seule. Elle se travaille en jeu de rôle, en écoutant un collègue plus expérimenté mener une qualification, puis en débriefant ensemble.

Une règle simple que je recommande souvent : aucune recherche lancée tant que le besoin n'a pas été hiérarchisé. Les chargés de recrutement respirent, et les candidats arrêtent d'être sollicités pour des postes fantômes.

Et si le mouton était un symptôme ?

Une fiche à 5 pattes en dit long sur la relation entre le client et l'ESN ou la société de conseil et d'ingénierie. Quand le client attend des CV, il écrit une liste de critères. Quand il attend un partenaire, il accepte de parler de son problème.

Chaque besoin impossible est une petite occasion de faire bouger cette relation. La prochaine fois qu'une fiche de ce genre arrive, avant d'ouvrir la moindre CVthèque, décroche ton téléphone. Et demande à ton client quelles pattes il garderait s'il devait en couper deux.