

Quand les business managers juniors oublient (trop vite) qu'ils sont des commerciaux

Frédéric Le Pennec · 23 avril 2025



Beaucoup de business managers juniors découvrent trop tard que la prospection est au cœur de leur rôle, sans y avoir été réellement préparés. Pour éviter le rejet et la fuite vers d'autres tâches, il faut les former tôt et redonner du sens à la posture commerciale.

Il y a un paradoxe étonnant dans beaucoup d'ESN ou de sociétés de conseil : on recrute de jeunes business managers avec la promesse d'un poste riche, mêlant pilotage de missions, accompagnement de consultants et relations clients. Mais une fois en poste, la réalité les rattrape rapidement. La fameuse dimension "managériale" tant mise en avant lors du recrutement devient secondaire face à une attente immédiate : **prospecter, prospecter, prospecter**.

Or, ces jeunes BM ne sont, dans la majorité des cas, **ni formés, ni préparés** à cette mission. Ils ne viennent pas du monde commercial, n'ont reçu ni les bases de la vente ni les codes de la prospection B2B. Résultat : ils découvrent un métier qu'on leur a peu expliqué, souvent livrés à eux-mêmes, avec comme seul repère des outils CRM à remplir et des KPIs à atteindre.

La prospection téléphonique devient alors une épreuve. Une activité ingrate, perçue comme mécanique, répétitive, et surtout marquée par le rejet. Car la culture dominante est souvent celle du **volume** : il faut "faire ses appels", atteindre les quotas, passer à l'action sans trop réfléchir. Et comme on ne leur a pas appris à faire autrement, ils reproduisent ce qu'ils voient... ou ce qu'ils devinent.

Sauf que ce qu'ils voient, justement, n'aide pas toujours. Car beaucoup de seniors, pris dans la gestion de leurs consultants, l'administratif ou les réponses aux appels d'offres, **ne prospectent plus ou presque plus**. Ils donnent des conseils, fixent des objectifs, parfois organisent des briefs, mais n'ouvrent plus eux-mêmes de nouvelles portes. Autrement dit, ils **n'incarnent plus la dimension commerciale** du métier. Et sans modèle à suivre, difficile pour un junior de se projeter, de se motiver ou même de progresser.

Très vite, certains se réfugient dans d'autres tâches. Ils gèrent des plannings, organisent des entretiens, s'occupent de la vie d'équipe. Tout sauf prendre le téléphone. Tout sauf relancer un client ou oser une approche directe. Comme si le cœur du métier était ailleurs.

Mais un business manager qui n'apprend pas à aimer la prospection, c'est un business manager qui risque de passer à côté de ce qui fait la richesse et l'impact de sa fonction. Car prospecter, ce n'est pas juste "déranger les gens" : c'est initier des relations, créer de la valeur, être à l'origine de ce qui fera vivre l'entreprise demain.

Alors comment remettre la fonction commerciale au cœur du métier ?

D'abord, il faut **former les jeunes BM dès leur arrivée**, et pas seulement sur les outils. Une vraie formation, pratique et contextualisée, qui leur montre **comment identifier une cible, préparer un appel, éveiller l'intérêt, gérer une objection et conclure un premier échange**. Pas en leur dictant des scripts, mais en les aidant à trouver leur propre style.

Ensuite, il est essentiel de **redonner du sens à la prospection**, en sortant d'une logique purement quantitative. Ce n'est pas parce qu'on passe 100 appels qu'on est plus performant. Ce qui compte, c'est la qualité des échanges, la pertinence du message, la régularité dans l'effort. Mieux vaut 10 bons appels réfléchis que 50 appels à la chaîne sans intention claire.

Enfin, les seniors doivent **montrer l'exemple**. Rien n'est plus formateur pour un junior que de voir un manager expérimenté prendre son téléphone pour décrocher une prospection ou relancer un prospect. Non pas pour prouver quelque chose, mais pour **incarner ce qu'ils attendent des autres**. La posture commerciale se transmet par l'action, pas par les slides.

Réapprendre à être commercial, ce n'est pas un retour en arrière. C'est un retour à l'essentiel.