

"Regarde comment je fais" ne suffit pas à transmettre une compétence

Frédéric Le Pennec · 11 mars 2026



Observer un Business Manager expérimenté ne suffit pas à construire une vraie compétence. Pour transmettre durablement, il faut expliciter le raisonnement, faire pratiquer et débriefier.

Dans beaucoup d'ESN et de sociétés de conseil, la transmission repose encore sur une méthode rapide : observer un collègue expérimenté, puis reproduire sa manière de faire. Cette approche transmet des gestes visibles. Elle laisse souvent de côté le raisonnement qui permet de les adapter.

LE POINT DE DÉPART

Montrer permet de reproduire une scène connue. Transmettre permet d'agir avec justesse lorsque la situation n'est plus exactement la même.

Regarder un professionnel ne donne accès qu'à une partie de son travail

Lorsqu'un Business Manager expérimenté mène un appel ou une réunion, une grande partie de son activité reste invisible. Il choisit ce qu'il veut obtenir, hiérarchise les informations, repère des signaux faibles et modifie son approche en fonction des réactions de son interlocuteur.

Le junior, lui, voit surtout le résultat observable : une question posée, une objection reformulée, un silence, une proposition de prochaine étape. Il peut mémoriser ces gestes sans comprendre les critères qui les ont déclenchés.

Prenons un rendez-vous de prospection. Le manager interrompt sa présentation pour creuser une difficulté évoquée rapidement par le prospect. Le junior retient qu'il faut rebondir sur les problèmes exprimés. Il ne sait pas forcément que le manager a reconnu un enjeu prioritaire, vérifié qu'il concernait plusieurs équipes et estimé qu'il pouvait ouvrir une discussion sur un accompagnement concret.

Lors de son rendez-vous suivant, le junior reproduit la reformulation dès qu'un irritant apparaît. Le geste ressemble à celui de son manager, mais il intervient trop tôt ou sur un sujet secondaire. L'imitation est fidèle ; la décision ne l'est pas.

Une compétence n'est pas une suite de gestes à copier

Une compétence associe des connaissances, des critères de décision, des gestes professionnels et une capacité d'adaptation. Retirer le raisonnement revient à ne transmettre que la partie visible du métier.

La prospection téléphonique l'illustre bien. Un appel efficace suppose de sélectionner un compte, de comprendre un contexte, de choisir un angle, d'écouter la réponse, de traiter une objection et de décider si une réunion est réellement utile. Pourtant, après plusieurs transmissions informelles, la méthode se résume souvent à : appeler, dérouler le pitch et obtenir un rendez-vous.

Cette simplification fonctionne tant que l'interlocuteur réagit comme prévu. Dès qu'il répond qu'il travaille déjà avec des partenaires référencés, qu'il ne souhaite pas recevoir une présentation générique ou qu'il traverse une réorganisation, le collaborateur n'a plus de repère. Il possède un scénario, pas la compétence qui permet de sortir du scénario.

LA DIFFÉRENCE

Copier consiste à reproduire une réponse. Apprendre consiste à comprendre dans quelles conditions cette réponse est pertinente, puis à savoir en construire une autre lorsque le contexte change.

À chaque transmission informelle, le savoir perd un peu de sa substance

Une pratique transmise uniquement par observation subit une forme d'érosion. La première personne agit à partir d'une expérience riche, mais n'explicite pas tout ce qu'elle mobilise. La deuxième retient ce qu'elle a vu et le transmet à son tour en le simplifiant. Quelques passages plus tard, les nuances ont disparu.

Le phénomène se retrouve dans la qualification d'un besoin. À l'origine, le Business Manager cherche à comprendre le projet, l'équipe, la mission et le processus de décision. Après plusieurs reprises, la qualification devient une liste de questions obligatoires : date de démarrage, compétences, durée, tarif. Les informations sont collectées, mais le contexte qui leur donne du sens n'est plus exploré.

Le nouveau Business Manager peut alors remplir correctement le CRM tout en étant incapable d'expliquer pourquoi le client recrute, ce qui menace le projet ou ce qui fera réellement la différence entre deux consultants. Le processus paraît respecté. La compréhension du besoin s'est appauvrie.

L'entreprise finit parfois par prendre cette version dégradée pour la méthode officielle. Les managers corrigent ensuite les effets d'une transmission qu'ils pensaient avoir réalisée.

Montrer est utile, à condition de ne pas s'arrêter là

L'observation garde toute sa valeur. Elle permet de voir une compétence en situation réelle, d'entendre le vocabulaire utilisé et de percevoir le rythme d'un échange. Le problème apparaît lorsque l'observation devient l'ensemble du parcours d'apprentissage.

Pour rendre une observation formatrice, le manager peut préparer le collaborateur avant la situation. Avant une réunion, il lui explique ce qu'il cherche à vérifier, les signaux qu'il compte observer et les choix qu'il pourrait avoir à faire. Le junior ne regarde plus seulement ce qui se passe : il sait à quoi prêter attention.

Pendant la réunion, il peut noter le moment où le manager abandonne son plan, reformule ou décide de ne pas pousser une offre. Après la réunion, ils confrontent leurs lectures. Le junior explique ce qu'il a compris ; le manager révèle son raisonnement et corrige les interprétations trop rapides.

La même réunion devient ainsi un support d'apprentissage. Sans cette préparation et ce débrief, elle reste principalement une démonstration.

LE BON USAGE DE L'EXEMPLARITÉ

L'exemple montre que le geste est possible. L'explication permet de comprendre le choix. La pratique apprend à le réaliser. Le débrief transforme l'expérience en repères réutilisables.

Faire pratiquer change la nature de la transmission

Comprendre une explication ne garantit pas de savoir agir. Le collaborateur doit essayer, hésiter, se tromper et recommencer dans des conditions suffisamment sécurisées pour que l'erreur devienne utile.

Un manager peut, par exemple, jouer le rôle d'un prospect pressé qui accepte un échange de dix minutes. Le Business Manager junior doit démarrer la réunion, installer un objectif partagé et choisir les deux sujets qu'il veut absolument explorer. La simulation révèle immédiatement s'il sait prioriser ou s'il se contente de dérouler sa présentation.

Lors d'un second essai, le prospect fictif peut formuler une objection différente. Le junior ne doit plus réciter la correction du premier exercice ; il doit mobiliser les critères compris pendant le débrief. La variation permet de vérifier qu'il apprend à décider et pas seulement à reproduire.

Dans le travail réel, la responsabilité peut ensuite progresser par étapes. Le junior prépare la réunion, conduit son ouverture, prend en charge une partie de la découverte puis mène l'échange complet. À chaque étape, le manager observe des éléments précis et réduit progressivement son intervention.

Débriefer ne consiste pas à dire ce que l'on aurait fait à sa place

Un débrief utile commence par faire expliciter l'intention du collaborateur. Qu'avait-il compris de la situation ? Quel résultat cherchait-il ? Qu'a-t-il observé ? Sur quoi a-t-il fondé sa décision ? Ces questions permettent de travailler le raisonnement plutôt que de corriger uniquement la formulation finale.

Imaginons qu'un Business Manager envoie trop rapidement une proposition après une réunion. Lui dire qu'il aurait dû attendre produit une règle supplémentaire. Lui demander ce qui lui permettait de considérer le besoin comme suffisamment qualifié fait apparaître les informations manquantes et

construit un critère de décision.

Le manager peut alors relier le feedback à des faits : le décideur n'était pas identifié, le budget n'avait pas été exploré ou la prochaine étape restait floue. Le collaborateur repart avec des repères qu'il pourra utiliser sur une autre affaire, même si celle-ci se présente différemment.

UN DÉBRIEF QUI FAIT PROGRESSER

Le feedback ne doit pas seulement indiquer ce qui était bien ou mauvais. Il doit aider le collaborateur à comprendre ce qu'il a perçu, ce qu'il a manqué et comment il décidera la prochaine fois.

Transmettre sérieusement demande du temps et une compétence managériale

Montrer une tâche prend quelques minutes. Expliciter les raisonnements, concevoir une situation de pratique, observer, corriger et recommencer demande davantage d'énergie. Cette différence explique pourquoi tant d'organisations choisissent une transmission courte, surtout lorsque les objectifs commerciaux exercent déjà une forte pression.

Mais savoir faire et savoir faire apprendre sont deux compétences distinctes. Un excellent Business Manager peut conduire naturellement une négociation sans réussir à expliquer comment il analyse les intérêts du client. Lorsqu'il accompagne un junior, il risque de reprendre la main dès que la conversation se complique, puis de conclure : "Tu as vu comment j'ai fait." Il sécurise la réunion, mais prive son collaborateur d'une partie de l'apprentissage.

Le manager doit donc apprendre à rendre son expertise visible, à découper une compétence, à créer des occasions de pratique et à formuler un feedback exploitable. Sans cette capacité, la transmission dépend du talent pédagogique individuel et varie fortement d'une équipe à l'autre.

Le temps économisé au départ réapparaît sous forme de dépendance

Une transmission rapide donne d'abord l'impression d'être efficace. Le collaborateur commence plus tôt, accompagne quelques rendez-vous et prend rapidement des sujets en charge. Le coût arrive ensuite, de manière diffuse.

Les mêmes erreurs se répètent, les dossiers remontent tardivement et le manager doit vérifier les mails, reprendre les propositions ou intervenir dans les réunions délicates. Le collaborateur sollicite son responsable à chaque situation nouvelle, car il connaît les réponses habituelles sans maîtriser les critères qui permettent de choisir.

Par exemple, un junior peut savoir présenter un consultant lorsque le profil correspond exactement au besoin. Dès qu'une compétence manque ou que le tarif dépasse l'attente du client, il demande à son manager de reprendre l'échange. Faute d'avoir travaillé la qualification, l'argumentation et l'arbitrage, son autonomie reste limitée aux cas simples.

L'entreprise a économisé quelques heures de formation. Elle paie ensuite cette économie en contrôle, en reprises, en erreurs commerciales et en fatigue managériale.

LE COÛT DIFFÉRÉ

Le temps qui n'est pas investi dans l'apprentissage ne disparaît pas. Il revient plus tard sous forme de corrections, de dépendance, de décisions fragiles et de pratiques qui se dégradent d'une génération à l'autre.

Organiser la transmission autour de trois mouvements

Une transmission solide repose sur trois mouvements simples : expliciter, faire pratiquer et débrief. Leur simplicité ne doit pas masquer leur exigence.

Expliciter consiste à nommer l'objectif, les informations utiles, les critères de choix et les erreurs fréquentes. Pour une réunion de prospection, le manager ne donne pas seulement une trame ; il explique comment il décide de prolonger un sujet, de recadrer l'échange ou de renoncer à présenter son offre.

Faire pratiquer consiste à placer le collaborateur dans des situations variées et progressivement plus complexes. Il peut commencer par préparer une accroche, poursuivre avec une simulation complète puis conduire une vraie réunion sous observation.

Débriefer consiste enfin à transformer l'action en apprentissage. Le collaborateur analyse ses choix, le manager apporte des faits et ils définissent un point précis à tester lors de la prochaine occasion. Par exemple, ils peuvent décider que les trois prochains rendez-vous se termineront par une reformulation explicite de la prochaine étape et de son responsable.

Cette boucle doit se répéter. Une compétence professionnelle ne se stabilise ni après une explication ni après une seule réussite.

Former ne consiste pas à organiser la copie

Les entreprises ont raison de vouloir accélérer la montée en compétences. Mais aller vite ne signifie pas raccourcir l'apprentissage jusqu'à ne conserver que l'observation.

Une organisation qui transmet bien accepte d'investir du temps au début pour en gagner ensuite. Elle construit des collaborateurs capables de comprendre une situation, de décider avec discernement et d'adapter leur pratique sans attendre systématiquement la réponse du manager.

"Regarde comment je fais" peut ouvrir l'apprentissage, mais ne peut pas le terminer. Sans explication, pratique et débrief, l'entreprise ne transmet pas un métier : elle diffuse une copie appauvrie et reporte le coût sur l'autonomie, la qualité des décisions et la charge des managers.