

Relation business manager – consultant : allégeance ou alliance ?

Frédéric Le Pennec · 30 avril 2025



La relation entre business manager et consultant ne peut plus reposer sur une simple logique hiérarchique. Pour être durable, elle doit devenir une alliance fondée sur la transparence, la co-construction et la responsabilité partagée.

Dans les ESN et sociétés de conseil, la relation entre business manager et consultant est souvent floue, ambivalente. Vue de l'extérieur, elle peut ressembler à une simple chaîne hiérarchique : le business manager trouve les missions, le consultant les réalise. Mais ce modèle, hérité d'un fonctionnement ancien, montre aujourd'hui ses limites.

Le modèle traditionnel : un lien déséquilibré

Dans beaucoup de structures, notamment dans les ESN ou cabinets jeunes ou très orientés "chiffre", la relation repose sur une logique descendante : le business manager est perçu comme le supérieur hiérarchique, et le consultant comme un exécutant. On attend de lui qu'il soit disponible, adaptable, et silencieux. Tant qu'il est en mission, tout va bien. Dès qu'il est en intercontrat, la relation se tend : le consultant devient un "problème à résoudre".

Ce modèle peut fonctionner à court terme. Mais il engendre une frustration profonde : perte de motivation, sentiment de ne pas être considéré, usure psychologique... et départ anticipé des meilleurs profils.

Changer de paradigme : vers une relation de partenariat

Un modèle alternatif existe : celui d'un **véritable partenariat** entre business manager et consultant. Un partenariat, c'est une relation d'égal à égal dans laquelle chacun a un rôle complémentaire, et où la communication, la confiance et la co-construction prennent le pas sur les rapports de force.

Ce partenariat repose sur :

- **Une vision partagée** des enjeux business, des objectifs à atteindre, et des contraintes de chacun.
- **Une transparence** sur les marges, les opportunités, les choix de missions.
- **Une co-construction** des trajectoires de carrière, avec un accompagnement régulier.
- **Une reconnaissance** du rôle du consultant dans la réussite commerciale.

Mais attention : pour que cette logique de partenariat fonctionne, **le consultant doit aussi évoluer dans sa posture.**

Être acteur, pas simple exécutant

Passer d'un rapport de subordination à une relation de partenariat impose aussi au consultant de ne plus être dans une posture d'attente. **Il ne peut plus simplement espérer que le business manager lui trouve une mission "intéressante"**. Il doit s'impliquer, s'exprimer, contribuer. Bref, il doit **devenir acteur de sa carrière.**

Concrètement, cela veut dire :

- **Exprimer clairement ses envies, ses objectifs, ses zones d'intérêt.**
- **Partager les retours terrains, les signaux clients, les opportunités qu'il perçoit.**
- **Contribuer à sa propre visibilité** : profil à jour, pitch maîtrisé, participation aux événements internes, etc.
- **S'impliquer dans la vie de la société** : mentoring, initiatives internes, retours sur les pratiques.
- **Comprendre les enjeux business**, sans forcément devenir commercial, mais avec une conscience du modèle économique.

Ce n'est pas une charge de travail supplémentaire. C'est un **changement de posture**. Tant qu'il fait partie de la société, le consultant a tout intérêt à faire en sorte qu'elle fonctionne bien. Car plus la structure est saine, plus les missions sont intéressantes, plus les perspectives sont stimulantes.

Une relation qui se construit dans la durée, pas uniquement à la fin d'une mission

Autre erreur fréquente : croire que cette relation ne devient utile **qu'au moment de la fin de mission**. Or, attendre ce moment critique pour découvrir ce que sait (ou ne sait pas) faire un consultant, ce qu'il aime ou ce qu'il ne veut plus faire, c'est déjà trop tard. Un partenariat solide suppose des **points réguliers et structurés tout au long du projet**, pas seulement en fin de parcours.

Ces points permettent :

- D'anticiper les envies d'évolution ou les signaux faibles de démotivation,

- D'imaginer des pistes de rebond en douceur, sans mettre en péril la mission en cours,
- D'identifier de nouvelles opportunités en interne ou chez le client,
- Et parfois même... de préparer un changement de mission **avant même la fin de la précédente**, dans une logique gagnant-gagnant pour tout le monde — **y compris le client**.

Car non, ce type de démarche n'est pas incompatible avec l'intérêt du client. Bien au contraire. Un consultant épanoui, qui se sent écouté et soutenu, sera plus engagé, plus fiable, plus performant. Et un client bien accompagné dans une transition bien menée restera fidèle.

La relation business manager–consultant ne doit ni être une hiérarchie déguisée, ni une absence de lien. C'est une alliance à construire, dans la durée, avec de la transparence, du dialogue et de la co-responsabilité. Car un consultant acteur, c'est aussi un consultant plus engagé, plus visible et mieux accompagné.