



➔ GESTION DE CARRIÈRE. Où mène la fonction de directeur commercial?

De nombreuses perspectives d'évolution sont possibles après la direction commerciale. Sachez analyser vos compétences pour ne pas vous tromper.

Fin 2004, Christophe Lauray accède au poste de codirecteur général de Fenwick-Linde, le spécialiste de la manutention industrielle. Sa fonction précédente? Directeur commercial de la même société. En septembre 2004, Florent Chapus est nommé directeur d'une unité d'affaires de Fret SNCF. Il était auparavant directeur marketing et commercial chez Renault. La liste pourrait être longue, car nombreux sont les directeurs d'unité d'affaires ou les directeurs généraux à avoir précédemment occupé des postes de directeur commercial. « Ces deux voies correspondent à une évolution "naturelle" de la fonction de manager commercial et sont donc très courantes », confirme Laurent Amelineau, directeur général du cabinet de ressources humaines DBM, spécialisé dans la gestion de carrières. « La direction commerciale est la dernière marche avant la direction générale », renchérit Michel Foutrier, qui dirige le cabinet de recrutement MF Partners. Mais celle-ci n'est pas la seule possibilité d'évo-



Avant d'entamer tout changement, il faut étoffer son poste et le pérenniser.

Christine Lahaire-Marcouyoux, présidente de Productis, cabinet conseil en développement commercial

lution. « Les chemins qu'un dirigeant en charge de l'activité commerciale peut prendre sont variés, car ses compétences sont nombreuses », souligne Michel Foutrier. Quelles sont-elles? Le directeur commercial élabore et propose à la direction générale la politique commerciale de l'entreprise. Il détermine les orientations stratégiques, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en place. Il dirige et anime des équipes. Il mène un travail de veille concurrentielle pour s'adapter en permanence. Une polyvalence utile pour briguer d'autres fonctions. Et l'expert d'évoquer, par exemple, des postes en ressources humaines. « Il possède un sens de la relation à autrui grâce à son expérience de management et de recrutement de ses propres équipes », analyse Laurent Amelineau. Un directeur commercial peut aussi envisager de devenir consultant et effectuer des missions dans son domaine de compétences, en indépendant ou au sein d'un cabinet de conseil. Moins classique: le passage

vers une direction des achats ou vers des fonctions de formateur. « Cette dernière reconversion est plus rare et répond davantage à une envie personnelle. Le directeur commercial a toujours rêvé de former ses pairs et trouve ici l'occasion de le faire », remarque Michel Foutrier.

Pour donner plus d'envergure à votre expérience, une formation semble parfois nécessaire. Le groupe HEC a, par exemple, créé des centres de perfectionnement des affaires. Ces derniers proposent aux cadres dirigeants des compléments de formation en management, pour accéder ensuite plus facilement à des postes supérieurs. « En effet, il est important de ne pas rester sur ses acquis et de s'improviser consultant ou formateur sous prétexte que vos fonctions précédentes vous ont apporté l'expertise nécessaire », prévient Christine Lahaire-Marcouyoux, fondatrice et dirigeante de la société Productis, spécialisée dans le conseil en développement commercial.

Faire un travail de veille continue

Mais, avant tout, pour bien rebondir, il est important d'effectuer un travail de veille tout au long de sa carrière. « Sa trajectoire est à construire dès les premières années, insiste Laurent Amelineau. Attendre d'avoir envie de changer pour commencer ses recherches n'est pas la bonne méthode. » Vous devez réfléchir en amont à l'orientation éventuelle que

TÉMOIGNAGE



Régis Robin, directeur de la branche logistique et commerce chez Vedior Bis

« J'ai toujours souhaité allier réflexion et action sur le terrain »

À 44 ans, Régis Robin a aujourd'hui sous sa responsabilité 240 personnes réunies au sein d'une unité d'affaires du spécialiste de l'intérim Vedior Bis. Son travail consiste à fournir des intérimaires aux entreprises du secteur de la logistique et du commerce. Des fonctions qu'il occupe depuis 2001. Il était auparavant directeur commercial France de la société de transport TAT Express. « J'ai analysé mes compétences acquises en tant que directeur commercial et constaté qu'il me manquait

un savoir-faire dans la gestion de centre de profits. Mes fonctions précédentes étaient très orientées vers l'action terrain. » Son objectif professionnel? Allier réflexion et opérationnel. « Le passage de TAT à Vedior Bis a représenté une véritable évolution dans ma carrière car j'ai participé à la création d'une entité de toutes pièces. » Un parcours sans faute pour cet ancien juriste titulaire d'une maîtrise de droit des affaires et qui souhaitait entrer... dans la Police nationale.

TÉMOIGNAGE



Marc Lebourg, directeur associé du cabinet EHC en charge du pôle recrutement

« Je me suis appuyé sur mon expérience et sur des stages »

C'est un concours de circonstances qui a conduit Marc Lebourg à se lancer dans les ressources humaines. « Une personne de mon entourage a créé un cabinet de conseil spécialisé dans la formation et souhaitait s'ouvrir au recrutement. J'ai sauté sur l'occasion », raconte l'ancien directeur commercial de Kraft Foods. Celui-ci a choisi d'exploiter son expertise acquise durant vingt ans dans les métiers de la grande consommation pour mener des missions de recrutement. Afin de parfaire sa formation, il a suivi deux stages de six jours. Le premier au Centre

de psychologie appliquée et le second chez Performans, société qui édite un test de personnalité. Ces sessions lui ont permis d'apprendre à faire passer des tests et à les interpréter. « Il me fallait encore approfondir mes méthodes de recrutement et améliorer ma conduite des entretiens, ce que j'ai fait au sein du cabinet PA Consulting au cours d'une troisième formation, relate Marc Lebourg. Avec l'âge, j'ai eu envie d'explorer d'autres domaines d'activité. Pour réussir ce passage, je conseille de s'adosser à une structure existante. »

vous souhaitez donner à votre parcours, y compris en dehors de la sphère commerciale. Sans faire d'opportunisme à tout prix, restez à l'écoute du marché.

Pour ce faire, les évaluations annuelles réalisées avec votre supérieur vous apportent les premières pistes de réflexion sur vos points forts et sur ceux à améliorer. « Ces comptes rendus sont à exploiter, conseille Laurent Amelineau. Ce sera une façon d'identifier plus concrètement votre potentiel. »

Dans la même optique, n'hésitez pas à effectuer un bilan de compétences. L'analyse de votre parcours professionnel vous permet de formuler ce qui a motivé vos passages d'un poste à un autre.

Enfin, « vous pouvez développer vos compétences en interne en tant que directeur commercial. Ainsi, vous acquérez toute la dimension de votre fonction, insiste Christine Lahaire-Marcouyoux. Ne vous contentez pas d'être un simple animateur de forces de vente, mais prenez en compte votre rôle de stratège au sein même de l'entreprise avant de songer à aller voir ailleurs. » D'après elle, il faut donc accepter de se remettre en cause « pour étoffer son poste et par là-même le pérenniser ». Et Marie-Martine Carlier, manager chez DBM d'ajouter : « Une chose est sûre, le directeur commercial dispose d'une ouverture sur l'extérieur que n'ont pas la plupart des cadres en entreprises. Il a donc de nombreux éléments en main pour se construire un plan de carrière en dehors de la cellule commerciale. »

Isabelle de Chauliac