

DIRECTEUR COMMERCIAL À TEMPS PARTAGÉ : UNE SOLUTION D'AVENIR



BERTRAND PEREZ-NICOLAS DIRECTEUR COMMERCIAL À TEMPS PARTAGÉ

Les PME et TPE rencontrent souvent le besoin d'une direction commerciale sans en avoir toujours les moyens financiers ou humains. Alors, le recours à un directeur commercial à temps partagé peut s'avérer pertinent et profitable. Bertrand Perez-Nicolas nous parle de cette fonction modulable qu'il propose aux entreprises à travers sa société BPN Conseil Développement.

Quel a été votre parcours avant de fonder BPN Conseil Développement ?

Je suis ingénieur diplômé de l'école Polytechnique et docteur en sciences de gestion. Au début de ma vie professionnelle, j'ai travaillé en tant que consultant, avant d'entrer dans le monde de la grande industrie où j'ai passé 18 ans. J'ai occupé différents postes en direction commerciale et en business development à ArcelorMittal, au niveau mondial.

À quels besoins répond votre société ?

BPN Conseil Développement répond avant tout à des besoins de compétences de développement commercial pour les PME et TPE, par des missions opérationnelles et par des formations. Au cours de ma vie professionnelle, j'ai perçu un besoin de conseil opérationnel de la part des PME et TPE.

Depuis quelques années, la notion de temps partagé s'est développée dans différents domaines - financier, SI, RH... J'ai trouvé un beau challenge de créer mon entreprise dans le domaine

du développement commercial. Pour nos clients, au-delà du conseil que nous apportons, l'accompagnement vise à répondre à leurs besoins de compétences, de disponibilité (temps) et d'organisation.

À quels besoins répond cette fonction de directeur à temps partagé ?

Prenons la fonction de directeur commercial, qui est souvent mon domaine d'intervention. Dans les TPE ou PME, il y a d'abord un besoin en compétences, qui n'est pas toujours rempli par l'équipe commerciale de l'entreprise elle-même. Très souvent, le dirigeant ou la dirigeante d'entreprise est de facto le ou la directrice commerciale.

D'autre part, l'entreprise n'a pas toujours les moyens d'assumer le coût d'un directeur commercial à temps plein. À partir de ce constat, nous intervenons de façon régulière, selon les besoins de l'entreprise, par exemple, un jour et demi par semaine. Le directeur commercial à temps partagé fait partie de l'entreprise, sans en être un salarié.

Quel est le profil des entreprises qui vous sollicitent ?

Il est très varié. Il peut s'agir de TPE, de PME ou de petites ETI disposant d'une direction commerciale qui ont un besoin ponctuel de compétences spécifiques liées à un projet de développement. En termes de secteurs, je peux intervenir dans tout contexte BtoB, dans des secteurs variés, de l'industrie aux services. Contrairement à une vision traditionnelle du commercial, il n'est pas nécessaire d'être un expert du marché dans lequel on intervient comme directeur commercial à temps partagé. Bien entendu, il faut être à l'aise avec les personnes et avec le secteur d'intervention. Mais le pilotage du développement est une réelle compétence spécifique, applicable à de multiples contextes. J'ai une très large expérience passée dans des secteurs industriels mais j'ai aussi des clients dans les services.

La richesse de votre parcours et de vos expériences alimente-t-elle vos compétences dans ce métier ?

Absolument. L'adaptation est à la fois

pour moi une nécessité et une passion : j'aime apprendre, passer d'un client à un autre, enrichir mes compétences. Et le fait d'avoir bénéficié d'une formation initiale solide, d'avoir exercé le métier de consultant dans différents secteurs (la chimie, l'agro-alimentaire, l'automobile, les télécoms...), d'avoir occupé des fonctions à l'échelon mondial pour un grand groupe et opéré sur plusieurs marchés, tout cela me donne une capacité d'adaptation, une agilité pertinente pour le métier que j'exerce. En tant que directeur commercial, je n'arrive pas chez mes clients avec des préconceptions. Je ne cherche pas à appliquer des recettes toutes faites. Je viens aussi avec un état d'esprit : la curiosité. N'étant pas pris dans les contingences du moment, j'aime explorer les possibles et proposer aux clients des choses auxquelles ils n'auraient pas pensé...

Comment se déroule votre intervention ?

Au départ, je suis appelé par un dirigeant pour une problématique de gestion commerciale, souvent un projet de développement commercial :

diversification de la clientèle, nouveau marché, organisation, développement du chiffre d'affaires... Le dirigeant souffre souvent d'un manque de temps et parfois de compétences. Une mission commence en général par une phase de conseil, l'élaboration d'une stratégie et d'un plan de développement commercial. Mais nous n'en restons pas là. J'ai rencontré des dirigeants qui ont accumulé plusieurs études de consultants, mais n'ont pas pu ou su mettre en œuvre les plans stratégiques.

Les TPE et PME que je rencontre manquent guère de capacité de réflexion mais bien plus de temps et de pratiques de développement. C'est justement la partie opérationnelle qui est au cœur de mon intervention. C'est notre valeur ajoutée par rapport à une mission de conseil.

Comment se traduit votre implication dans l'entreprise ?

Ma présence s'adapte aux besoins de l'entreprise. Elle est en général d'un jour ou deux par semaine, sur six mois, douze mois voire plus. Durant une mission, je fais partie de l'organisation de

l'entreprise, notamment pour la relation aux nouveaux clients. Prenons le cas récent d'une entreprise confrontée à une problématique de diversification. L'organisation en question faisait face à un déficit de notoriété sur les nouveaux marchés qu'elle souhaitait conquérir. Le but a donc été de développer cette notoriété, de prospecter et trouver de nouveaux clients, de comprendre les implications du nouvel environnement. Après une phase de conquête, j'ai agi comme business partner. Sur l'ensemble des clients de l'entreprise, j'ai mené des revues mensuelles avec le dirigeant. Cette deuxième phase, voulue par le dirigeant, a été également utile : la PME avait besoin de mieux gérer ses activités commerciales, ses process de planification commerciale, de revue de carnet ou de portefeuille. Nous adressons alors un objectif de plus long terme, c'est-à-dire que l'entreprise continue à fonctionner après mon départ grâce à des process qui pérennisent les progrès de l'organisation commerciale.

Proposez-vous aussi des formations à l'adresse des entreprises ?

Je propose en effet des formations sur mesure pour les équipes commerciales, sur la prospection, la gestion de la relation client, le management. J'interviens en formation autant dans des contextes BtoC que BtoB.

Face à la demande d'une entreprise, une formation peut être la réponse appropriée. Les missions de développement commerciales sont pertinentes si on doit répondre à un véritable déficit de compétences non adressables par une formation. Les formations répondent aux besoins de développement de compétences, hors mission ou dans le cours d'une mission. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MATTHIEU BINDER

www.bpnconseil.fr

