




LES MÉTIERS  
DES FONCTIONS  
COMMERCIALE  
ET MARKETING



Des  
métiers en  
développement

Un domaine  
à découvrir

## Les Référentiels des métiers cadres sont une publication de l'Apec.

Les **Référentiels des métiers cadres** sont des outils destinés aux étudiants, aux cadres et aux acteurs des ressources humaines.

Ils permettent

- de mieux connaître et faire connaître les métiers cadres d'une fonction, d'un secteur ou d'un domaine en évolution au moyen de **fiches-métiers**,
- d'identifier les **entreprises** où s'exercent ces métiers,
- de fournir des **informations pratiques** permettant au lecteur d'aller plus loin dans la recherche d'un emploi ou pour pourvoir un poste.

Ils sont réalisés à partir de l'analyse

- des offres d'emplois confiées à l'Apec et parues dans la presse,
- d'interviews de recruteurs, de DRH, de responsables opérationnels et de cadres,
- de rencontres entre professionnels.

Dans la même collection :

- Les métiers de l'immobilier
- Les métiers de la logistique et du transport
- Les métiers du multimédia
- Les métiers de l'environnement
- Les métiers de la finance et de la comptabilité
- Les métiers de l'agroalimentaire

### Les métiers des fonctions commerciale et marketing

**Cet ouvrage est créé sur l'initiative de l'APEC, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'APEC en a la qualité d'auteur.**

#### Ont participé à son élaboration

**Emmanuelle Papiernik**, responsable d'études de l'unité Informations Métiers, Département Études et Recherche de l'Apec;

**Marie-Christine Meunier**, manager du pôle Recherche et Développement, Département Études et Recherche de l'Apec;

**Myriam Bernardi**, chargée d'études, unité Informations Métiers, Département Études et Recherche de l'Apec;

**Didier Brou**, assistant d'études, unité Informations Métiers, Département Études et Recherche de l'Apec;

**Blue-search Conseil**, cabinet de recrutement, d'outplacement et d'études.

Décembre 2003



# LES MÉTIERS DES FONCTIONS COMMERCIALE ET MARKETING



Des  
métiers en  
développement

Un domaine  
à découvrir

# Sommaire

## INTRODUCTION ■

### ENTREPRISES ET CADRES DES FONCTIONS COMMERCIALE ET MARKETING ■

Les acteurs des fonctions commerciale et marketing	—	p. 7
Les évolutions des métiers cadres des fonctions commerciale et marketing	—	p. 9

### LES FICHES MÉTIERS ■

#### Les cartographies

Par famille	—	p. 16
Par activité dominante	—	p. 17
Par type de vente et de secteur (fonction commerciale)	—	p. 18
Par type de vente et de secteur (marketing)	—	p. 19
Par durée d'expérience	—	p. 20

#### FONCTION COMMERCIALE

##### Encadrement commercial

N°1 – Chef des ventes/d'agence	—	p. 25
N°2 – Directeur commercial	—	p. 29
N°3 – Directeur export	—	p. 33
N°4 – Directeur de magasin	—	p. 37
N°5 – Directeur régional	—	p. 41
N°6 – Responsable du développement	—	p. 45

##### Réalisation de la vente

N°7 – Attaché commercial	—	p. 51
N°8 – Chef de rayon	—	p. 55
N°9 – Chef de secteur	—	p. 59
N°10 – Ingénieur commercial grands comptes	—	p. 63
N°11 – Ingénieur d'affaires	—	p. 67
N°12 – Directeur de clientèle	—	p. 71
N°13 – Responsable de zone export	—	p. 75

##### Support commercial

N°14 – Ingénieur avant-vente	—	p. 81
N°15 – Responsable administration des ventes	—	p. 85

#### FONCTION MARKETING

##### Stratégie marketing

N°16 – Directeur marketing	—	p. 93
----------------------------	---	-------

##### Marketing études

N°17 – Chargé d'études marketing	—	p. 99
N°18 – Directeur des études marketing	—	p. 103

##### Marketing produit

N°19 – Chef de groupe marketing	—	p. 109
N°20 – Chef de marque	—	p. 113
N°21 – Chef de produit	—	p. 117

##### Marketing client

N°22 – Directeur marketing direct	—	p. 123
N°23 – Directeur de la relation client	—	p. 127
N°24 – Chef de produit VPC	—	p. 131

##### Marketing distribution

N°25 – Responsable trade marketing	—	p. 137
N°26 – Responsable merchandising	—	p. 141
N°27 – Category manager	—	p. 145

### POUR ALLER PLUS LOIN ■

Associations et fédérations professionnelles	—	p. 151
Établissements de formation	—	p. 153
Publications	—	p. 156
Sites Internet	—	p. 157

### ANNEXES ■

Abréviations et sigles	—	p. 161
Lexique	—	p. 162

# Introduction



Dans un environnement où les marchés sont devenus de plus en plus concurrentiels et mondiaux, les fonctions commerciale et marketing se renforcent. Elles sont, aujourd'hui, les premières fonctions qui recrutent des cadres. Chaque année, plus de 30 000 sont recrutés par les entreprises en France.

Comme les autres grandes fonctions de l'entreprise, les fonctions commerciale et marketing sont soumises autant aux grandes fluctuations économiques qu'à des règles d'évolution propres, de manière à mieux répondre aux stratégies des entreprises.

Mais, en tendance lourde, ces deux fonctions sont marquées par de grandes mutations structurelles qui leur sont spécifiques.

Ainsi, la fonction commerciale connaît en France une certaine réhabilitation, une amélioration de son image avec, en corollaire, un accroissement de son pouvoir d'attraction. La réalité du métier change également : formes, styles et techniques de vente se diversifient, et les équipes commerciales s'approprient tout ou partie du champ d'action du marketing opérationnel. On constate également une prolifération de nouvelles formes de vente : la vente à distance monte en puissance et le business development trouve de nouveaux terrains d'expérimentation. Enfin, on constate une extension de la fonction commerciale export qui se développe dans un nombre croissant de secteurs d'activités.

De fait, les recruteurs prennent en considération la complexification de l'environnement du commercial lorsqu'ils définissent les profils et relèvent en conséquence le niveau de formation initiale.

La fonction marketing est, elle aussi, affectée par des mutations qualitatives et quantitatives. En particulier, elle se renforce ou se développe dans de nouveaux secteurs d'activités : le secteur public, l'industrie, les services. Sur le plan qualitatif, le centre de gravité des actions marketing se déplace du produit vers le client.

Cette transformation se traduit par l'apparition de nouveaux métiers touchant au marketing client et, plus spécifiquement, au marketing relationnel dans des environnements sectoriels de plus en plus larges. De nouvelles expertises se constituent et des profils plus spécialisés que par le passé sont aujourd'hui recherchés.

Ces tendances d'évolution respectives favorisent le rapprochement entre ces deux grandes fonctions dans l'entreprise. Les métiers du marketing et du commercial convergent les uns vers les autres ; les profils requis pour l'une ou l'autre fonction se ressemblent parfois. Enfin, certains métiers dits hybrides se situent à la frontière entre le marketing et le commercial.

Ce référentiel des métiers cadres des fonctions commerciale et marketing propose une série de 27 fiches métiers qui permettront aux jeunes diplômés, aux cadres et aux acteurs des ressources humaines de se repérer dans des fonctions en mutation et souvent mal connues.



# ENTREPRISES ET CADRES DES FONCTIONS COMMERCIALE ET MARKETING

- LES ACTEURS DES FONCTIONS COMMERCIALE ET MARKETING
- LES ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS CADRES DES FONCTIONS COMMERCIALE ET MARKETING





# Les acteurs des fonctions commerciale et marketing

Les fonctions commerciale et marketing innervent la plupart des organigrammes des entreprises. Elles sont présentes aussi bien dans le B to B (business to business, ou vente aux entreprises) que dans le B to C (business to consumer, vente au grand public). Mais l'importance de la fonction – tant en nombre de

salariés occupant cette fonction dans l'entreprise qu'en impact sur la stratégie – est très variable selon l'environnement sectoriel de l'entreprise.

Une première typologie permet de mettre en évidence trois grandes catégories d'employeurs.

## LES BASTIONS DES FONCTIONS COMMERCIALE ET MARKETING

Certaines entreprises donnent aux fonctions commerciale et/ou marketing un rôle prééminent dans leurs organisations. Ces « bastions » sont constitués d'entreprises qui, proportionnellement à leurs effectifs, emploient beaucoup de cadres dans ces fonctions et leur donnent le pouvoir d'influer sur la stratégie générale de l'entreprise.

En règle générale, le poids du commercial et du marketing s'accroît lorsque le produit est assez standardisé. Dès lors, en effet, le pouvoir de différenciation dépend de la mise en scène du produit – mission des cadres marketing – et du pouvoir de persuasion du vendeur.

Plus spécifiquement, le poids de la fonction marketing est particulièrement important lorsque le marché visé par l'entreprise est constitué par le grand public. La grande consommation (composée entre autres des biens d'équipement de la maison et de la personne, de l'alimentation...) accorde au marketing une place primordiale. Des entreprises comme Procter et Gamble, SFR, Orange, l'Oréal, Unilever, Pepsi-Cola, sont ainsi considérées par les jeunes diplômés comme des sésames permettant une bonne entrée dans la vie professionnelle.

C'est aussi le cas des secteurs de la bureautique et de l'informatique, ainsi que le domaine des régies publicitaires (vente d'espaces et de solutions publicitaires aux entreprises), qui sont considérés comme

de bonnes écoles de vente pour les jeunes commerciaux, leur offrant la possibilité d'acquérir des techniques et des méthodes éprouvées.

Des sociétés comme Rank Xerox (bureautique) ou Computer Associates (édition de logiciels) disposent d'une solide réputation dans leurs domaines.

Beaucoup de ces entreprises formalisent leur savoir-faire en matière de formation de vendeurs et mettent en place des « écoles de vente » qui sont appréciées des futurs commerciaux.

En fonction des domaines d'expertise, d'autres catégories d'employeurs émergent qui peuvent être considérées à la fois comme des recruteurs significatifs et de bonnes cartes de visite pour un cadre. Ainsi, les VPCistes (ou vepécistes, sociétés de vente par correspondance) constituent des temples pour les professionnels du marketing client.

De façon naturelle, les instituts d'études figurent parmi les principaux recruteurs de la fonction études marketing.

Les outsourceurs (sociétés prestataires mettant à la disposition de leurs clients des centres d'appels) ainsi que les grands centres d'appels intégrés (télécommunications, banques, assurances...) figurent parmi les principaux recruteurs dans le domaine de la relation client (vente, conseil et assistance téléphonique).

## ■ LES NOUVEAUX ENTRANTS

Dans certains environnements sectoriels, de moins en moins nombreux, les fonctions commerciale et marketing ne sont pas encore représentées, ou sont singulièrement atrophiées. Les entreprises du secteur public, les associations, les collectivités locales et l'administration dans son ensemble figurent parmi les terres d'évangélisation des fonctions commerciale et marketing.

Ces entreprises s'éveillent cependant aux problématiques marketing ou aux préoccupations commerciales. La perception de la concurrence est en effet désormais plus vive au sein de ces entreprises. De fait, la fin de certains grands monopoles publics et la globalisation de l'économie mondiale entraînent une prise de conscience aiguë des enjeux commerciaux et marketing.

Ainsi, dans les entreprises publiques, les usagers deviennent clients.

Se mettent alors en place des organisations visant :

- à insuffler une culture commerciale et marketing au sein de l'entreprise (tous les « agents » doivent intégrer dans leurs métiers une part d'action commerciale et de réflexion marketing) ;
- à créer une direction marketing ou commerciale au sein de l'organigramme ;
- à mettre en place un service d'accueil téléphonique par l'intermédiaire d'un centre d'appels téléphoniques, voire par un accueil via Internet.

Un exemple frappant est celui de l'Imprimerie nationale. Cette entreprise bénéficiait jusqu'en 1994 d'un monopole sur l'impression et la commercialisation d'imprimés et formulaires. Quelques années avant la fin du monopole, et singulièrement à partir de la fin du monopole, les départements commerciaux et marketing ont été créés et développés (1993). Aujourd'hui, outre son activité initiale pour l'État et les institutions (le fiduciaire et le parafiduciaire, les documents administratifs...), l'Imprimerie nationale a développé une clientèle privée pour laquelle elle réalise des magazines, des livres d'art, des produits de communication, des annuaires ou des catalogues sur des supports variés (papier, cartes plastiques, CD-Rom...).

Dans ces secteurs, les préoccupations marketing (concevoir un produit correspondant aux attentes de la clientèle) et commerciales (le vendre auprès de cette clientèle) existent auprès des dirigeants, mais elles ne se concrétisent pas toujours/encore sur le plan organisationnel. Les fonctions commerciales ou marketing n'existent pas ou alors elles représentent des effectifs encore limités.

L'identification de ces terres d'évangélisation peut permettre à un cadre à la recherche d'une opportunité commerciale ou marketing de cerner quels seront (entre autres) les recruteurs de demain.

## ■ LES AUTRES EMPLOYEURS DES FONCTIONS COMMERCIALE ET MARKETING

Dans ces secteurs, les fonctions commerciale et marketing sont considérées comme des fonctions importantes, mais elles sont devancées par une autre fonction qui préside aux choix essentiels de l'entreprise, telles que les fonctions R&D ou production.

***La majorité des secteurs industriels correspond à cette position.***

Dans ces environnements sectoriels, la fonction recherche et développement prend souvent le pas sur les fonctions commerciale et marketing.

En règle générale, la fonction marketing a peu de prise sur le produit et se déploie autour de l'opérationnel en apportant assistance et conseil aux forces commerciales. Les équipes commerciales, qui représentent une proportion assez faible des effectifs, sont confrontées à un enjeu majeur : commercialiser une offre à forte valeur ajoutée technologique. Très souvent, la pratique commerciale se combine avec une bonne expertise technique.

***Dans le monde des services et dans certains domaines de l'industrie, les fonctions marketing et commerciale prennent une importance croissante.***

Le secteur des services (rendus au grand public mais aussi aux entreprises) met en place de véritables stratégies marketing, tandis que les équipes commerciales sont depuis longtemps en croissance.

Ainsi, la banque, mais aussi l'assurance, l'intérim, la sécurité mettent en place des politiques marketing de plus en plus pointues.

Dans certains secteurs de l'industrie, le marketing renforce également son influence : c'est le cas par exemple des industries pharmaceutiques mais aussi de certaines industries culturelles : jeux vidéo, cassettes VHS et DVD, disque, édition de livres pratiques, presse spécialisée.

# Les évolutions des métiers cadres des fonctions commerciale et marketing

## LES MÉTIERS DE LA FONCTION COMMERCIALE

### *Les évolutions en termes de métiers*

La nomenclature des métiers commerciaux et les contenus de poste afférents ne se sont que peu modifiés depuis quelques années.

Autour des managers d'équipes, quatre domaines fonctionnels émergent.

- **La conquête de clients :** les entreprises sont de plus en plus nombreuses à rechercher des « chasseurs », c'est-à-dire des collaborateurs capables de prospecter de nouveaux clients et de créer un volant d'affaires. En période de ralentissement de la croissance, ces profils sont notamment appréciés dans les secteurs des régies publicitaires, des technologies et des services (intérim, nettoyage, services informatiques...).
- **Le développement de clients et de projets :** les profils d'« éleveurs » (ou « fermiers ») sont toujours appréciés, notamment dans les secteurs industriels qui sollicitent peu de clients mais qui exigent une forte récurrence d'affaires. C'est le cas dans le secteur de l'armement, des télécoms, de la mécanique...
- **Le développement d'activités à l'international :** la mondialisation des marchés et des échanges ouvre de nouvelles perspectives de croissance à beaucoup d'entreprises. Ainsi, les fonctions commerciales connaissent une certaine transformation quantitative et qualitative : les effectifs sont plutôt en croissance. Parallèlement, on constate le passage d'une stratégie export (vente de produits ou de services dans d'autres pays) à une stratégie internationale (création et développement d'activités et de projets à l'international). Cette mutation enrichit les fonctions des collaborateurs commerciaux et peut les conduire notamment à piloter de véritables centres de profit : encadrement d'équipes marketing, gestion de P&L (profit and loss statements) ou BU (business units), création de filiales...

- **Le développement de partenariats :** en amont de la fonction commerciale stricto sensu, apparaissent les métiers liés au business development. Leur mission est de préparer la croissance future par la conclusion de partenariats stratégiques, capitalistiques, techniques ou commerciaux. Ce métier, en essor depuis peu dans certains environnements sectoriels (informatique, télécoms, Internet, nouvelles technologies, médias, loisirs), est cependant menacé par deux écueils : l'identité du métier est difficile à définir tant ses contours sont flous, et l'avenir du métier est incertain dans les périodes de fort ralentissement économique car le business developer n'a pas pour mission d'apporter immédiatement un revenu.

### *Les évolutions en matière de profils*

Les recruteurs de cadres commerciaux définissent des critères de recherche de plus en plus exigeants. On constate en particulier un relèvement du niveau de qualification initiale pour la plupart des métiers de la fonction. Trois systèmes de sélection continuent cependant à cohabiter.

- La première école met en avant l'identification de qualités commerciales chez l'individu, en faisant abstraction du niveau de formation initiale.
- La seconde valorise la connaissance du produit et de la technique par le candidat. Ainsi, une expérience dans le domaine d'activité et/ou une formation d'ingénieur peuvent, dans ce cadre, constituer un atout.
- La troisième prend en considération le degré de complexité croissante des métiers commerciaux et table sur des formations de haut niveau, en particulier celles qui sont dispensées par les écoles de commerce. Le pari est également que la combinaison entre formation supérieure et expérience commerciale constituera un moteur pour une évolution de carrière ultérieure.

Depuis quelques années, la troisième école gagne de nombreux adeptes.

## Les évolutions des techniques de vente

Enfin, l'évolution des métiers commerciaux s'inscrit dans le cadre d'une amélioration des techniques de vente, et particulièrement une automatisation de la gestion de la relation client. La montée en puissance du CRM favorise l'exercice de la fonction commerciale en permettant aux commerciaux de définir une approche segmentée des clients, adaptée à leur potentiel de chiffre d'affaires.

Parallèlement, les sociétés recherchent des commerciaux capables non plus seulement de vendre un produit, mais aussi de vendre un service rendu au client.

Deux raisons principales expliquent cette évolution :

- le client cherche non pas à acquérir un bien mais à résoudre un problème : le commercial doit être capable de répondre à son attente en proposant une solution ;
- la concurrence accrue oblige les entreprises à se battre sur la composante prix ; les services annexes à la vente permettent souvent de gagner une affaire tout en améliorant la marge.

Par exemple, dans le secteur informatique, la vente de matériel s'accompagne de contrats de maintenance ou d'extension de garantie. De même, les constructeurs automobiles proposent, en plus du véhicule, des contrats d'entretien, des solutions de financement, l'assurance et l'assistance, voire une solution tout compris (un loyer mensuel couvre l'ensemble des frais et permet de changer de modèle au gré de ses envies...).

Cette tendance de fond a pour conséquence d'enrichir et de complexifier le rôle du commercial.

Outre les qualités d'écoute et le sens de la négociation, le cadre commercial doit posséder deux groupes de compétences et maîtriser des techniques financières de plus en plus pointues :

- en interne, il travaille en collaboration avec le contrôleur de gestion afin de valider la rentabilité de la vente. L'objectif du commercial n'est plus de vendre à tout prix mais de dégager une marge positive sur l'affaire ;
- vis-à-vis du client, il doit être capable de détailler le prix de vente, de proposer une solution de financement éventuelle et, parfois, de calculer le retour sur investissement pour le client. Cette démarche est de plus en plus développée chez les éditeurs de logiciels.

Il doit également avoir une bonne connaissance de son entreprise et, notamment, de la supply chain (logistique). En effet, la pression sur les délais de livraison est d'autant plus forte que les entreprises font fréquemment supporter à leur fournisseur les contraintes de stockage. Dans ce cadre, et également pour le suivi des informations clients, le commercial dispose d'outils performants (téléphone mobile, ordinateurs portables...) équipés d'applications SFA (sales force automation) lui permettant, depuis chez le client, de consulter en temps réel les stocks et de transmettre les commandes.

## Les évolutions en termes de carrière

Depuis plusieurs années, l'image des métiers commerciaux s'améliore. Longtemps associés presque exclusivement à la promesse d'une rémunération élevée, les métiers commerciaux présentent aujourd'hui d'autres attraits. Ces métiers apparaissent plus riches et plus diversifiés, du fait que leurs titulaires sont plus qu'autrefois associés à la définition du produit et des approches commerciales.

La réhabilitation de la fonction s'accompagne d'une meilleure valorisation des expériences commerciales auprès des employeurs potentiels.

Dans un nombre croissant de secteurs d'activités, une expérience commerciale est un élément moteur dans le développement professionnel. De fait, les filières d'évolution à partir d'un métier commercial sont plus nombreuses qu'il y a une dizaine d'années.

- La filière **verticale** permet de progresser hiérarchiquement au sein de la filière commerciale : le passage d'une clientèle de particuliers à une clientèle de petites entreprises, l'évolution vers le développement de grands comptes, l'accession à des postes d'encadrement puis de direction correspondent à cette filière traditionnelle.
- La filière **horizontale** consiste à se servir du passeport commercial pour changer de fonction et rejoindre un autre métier situé sensiblement au même niveau hiérarchique. Beaucoup de commerciaux aspirent à évoluer vers la fonction marketing. Cette voie est plus praticable qu'auparavant compte tenu de la plus grande proximité entre commercial et marketing. Beaucoup de grandes entreprises (Procter et Gamble, l'Oréal...) considèrent un poste commercial comme un sésame pour la carrière d'un jeune diplômé. La réussite commerciale et la connaissance du terrain forment ainsi deux moteurs pour une évolution de carrière. Il faut cependant noter que le durcissement du marché de l'emploi pour les candidats ne rend pas toujours très aisé l'usage de cette passerelle, sauf promotion interne.
- La filière **en diagonale**, audacieuse, permet aux cadres commerciaux de progresser hiérarchiquement tout en changeant de fonction. Légitimés par leurs performances commerciales et profitant d'une meilleure image de leur métier, certains cadres commerciaux parviennent à se servir de leurs fonctions antérieures comme d'un tremplin pour accéder à des fonctions de direction générale ou de management (direction d'activité ou de filiale, marketing, création d'entreprises...).

## ■ LES MÉTIERS DE LA FONCTION MARKETING

La fonction marketing connaît depuis une décennie une floraison de nouveaux métiers. Au-delà des phénomènes de mode et de la multiplication des intitulés, quatre tendances fortes peuvent être mises en évidence.

### **Les évolutions en termes de métiers**

Bien que réunissant un nombre assez restreint de cadres, en comparaison d'autres fonctions de l'entreprise, la fonction marketing est en voie de spécialisation. La chaîne des métiers devenant de plus en plus longue, il est désormais plus difficile d'aspirer à la polyvalence.

De fait, les experts ou les spécialistes sont particulièrement appréciés et se répartissent sur les trois maillons de la chaîne marketing.

Le **marketing stratégique**, centré sur l'analyse des marchés et des stratégies, ne connaît pas de développement marqué. Il réunit les spécialistes des études qualitatives et quantitatives, ainsi que les spécialistes de l'analyse et du traitement de bases de données (ce dernier métier se trouvant à la lisière entre l'informatique et le marketing).

Le **marketing produit et marque**, chargé de la gestion du cycle de vie du produit et/ou de la marque, est un domaine assez stable. Il correspond à la population des chefs de produit, des chefs de marque et des assistants chefs de produit. Assez généralistes, ces collaborateurs font de plus en plus appel à des spécialistes pour la conception, la réalisation ou la gestion des opérations. Ils pilotent la marque ou la gamme de produits, et prennent de plus en plus en considération l'environnement autour du produit : délai, qualité, sécurité... Le **bascullement du marketing produit vers un marketing de produits et de services** est une tendance forte qui affecte le travail du chef de produit.

Le **marketing opérationnel**, qui développe des actions en direction des clients intermédiaires ou finaux, est un domaine en pleine expansion. Il comprend deux filières au moins :

- le marketing médias qui regroupe les spécialistes de la communication, des relations publiques et des relations presse ;
- le marketing hors médias qui réunit l'ensemble des moyens de contacts directs avec le client et le prospect. Il s'agit là du domaine le plus fécond du marketing ; les entreprises multiplient en effet les moyens de parler à leurs clients, de les séduire (ou de les recruter) et de les fidéliser.

Le marketing hors médias (ne passant pas par les médias traditionnels : affichage, presse, télévision, radio) est en plein essor. Il se développe dans le secteur de la grande

consommation (produits et services) et, dans une moindre mesure, dans le secteur du business to business. Plus connue sous le terme de marketing client, cette sous-fonction réunit un ensemble de techniques et de métiers en voie d'affirmation.

Elle participe à une volonté de la part de l'entreprise de parler plus directement au client en ciblant les démarches selon ses habitudes et son niveau de dépenses.

Elle repose aussi sur des outils logiciels solides, les applications CRM (customer relationship management) plus rarement appelées GRC (gestion de la relation client).

Plusieurs canaux se développent, que les entreprises les plus avancées cherchent à agréger en pratiquant des approches « multicanal ».

- **Le marketing direct** peut être considéré comme l'ancêtre du marketing client. Les VPCistes appuient la plupart de leurs développements sur une relation directe avec leurs clients : mailing, bus mailing, e-mailing, asile colis (voir lexique) sont des outils couramment employés.
- **Le marketing téléphonique** utilise le téléphone comme moyen de répondre aux clients (assistance, conseil, gestion des réclamations, hot line) ou de contacter des clients ou prospects (ventes additionnelles ou cross-sell, télévente, télémarketing).
- **Le marketing interactif** a fait long feu en raison de l'éclatement de la bulle Internet. Cependant, Internet ainsi que la télévision interactive restent de bons moyens pour conquérir et fidéliser les consommateurs. De même, le marketing viral, qui s'appuie sur la vitesse de propagation des informations sur Internet, est utilisé pour faire connaître des offres.
- **Le « mobile business »** cherche à utiliser le portable, via SMS (short message service), MMS (multimedia message service), chat SMS comme moyen de transactions commerciales.
- **Le marketing distribution**, mis en œuvre par les entreprises de la grande consommation, regroupe l'ensemble des moyens d'action auprès du consommateur sur le lieu de vente (trade marketing, merchandising) et autour du lieu de vente (street marketing, terme intraduisible, décrivant les actions marketing menées dans la rue).

À chacun de ces domaines correspondent des métiers d'experts qui se rapportent pour beaucoup d'entre eux à la fonction marketing.

### **Les évolutions en termes de profils**

La tendance au relèvement du niveau de formation initiale se confirme. Celle-ci s'accompagne parallèlement d'une spécialisation de plus en plus forte.

Une formation supérieure et, plus précisément, un

diplôme d'une bonne école de commerce sont souvent exigés. La hiérarchie entre les écoles de commerce est prise en compte par les recruteurs qui, pour certaines embauches – notamment des postes de managers –, visent les meilleures écoles.

D'autre part, les recruteurs de tous les secteurs du B to C (business to consumer) marquent leurs préférences pour les cadres disposant d'une expérience jugée formatrice dans les industries de grande consommation. Ces profils ont notamment la cote dans le secteur des médias, du luxe, de l'Internet...

La montée en puissance du marketing client ne remet pas en cause cette hégémonie des grandes écoles de commerce, mais, sur de nouveaux métiers, permet à certains diplômés issus d'autres formations d'accéder à des postes d'expert.

Ainsi, les formations universitaires spécialisées en marketing direct (DESS) et les formations en statistiques et économétrie sont appréciées des VPCistes.

Le CRM ne dispose pas encore d'un appareil de formation initiale et des profils issus de filières universitaires variées (gestion, marketing, sociologie, informatique...) ont encore leur place.

Le marketing distribution donne également des accès à des profils de formation initiale assez variés : formations supérieures courtes, DESS marketing...

Enfin, dans le business to business – notamment dans l'industrie –, la connaissance du produit, de la technologie, peut passer éventuellement par une formation d'ingénieur, celle-ci est assez appréciée.

### **Les évolutions techniques**

La fonction marketing, à mi-distance entre le produit et le marché, est un environnement ouvert à un grand nombre de techniques, qu'il s'agisse des méthodes propres au domaine marketing, ou de celles mises en œuvre par les autres fonctions de l'entreprise.

La montée en puissance du marketing client a pour conséquence une densification des outils à la disposition des cadres du marketing. En effet, aux outils traditionnels d'étude et de définition des 4 P (produit, prix, place, promotion) ou mix produit, s'agrègent les outils de conquête, de traitement, d'analyse et de renouvellement de l'information client.

De fait, les cadres de la fonction marketing doivent renforcer leur bagage dans le domaine statistique et informatique afin de maîtriser les outils CRM (customer relationship management) c'est-à-dire les outils de la relation client. L'objectif est clairement d'accroître le CA et les parts de marché par l'acquisition de nouveaux clients (le recrutement) et d'étendre la relation avec les clients déjà acquis (la fidélisation).

### **Les évolutions en termes de carrière**

L'effet de bascule en faveur du marketing client contribue à l'ouverture des carrières pour les cadres marketing. Il existe aujourd'hui des alternatives à la voie royale que constituent les évolutions hiérarchiques à l'intérieur de la filière marketing produits et marques.

En particulier, les carrières dans le marketing opérationnel (métiers du marketing direct, du marketing distribution, du marketing client) présentent de réels attraits. En revanche, les évolutions à l'extérieur de la filière marketing sont assez rares.

La filière marketing garde ainsi auprès des cadres sa capacité d'attraction (les cadres des autres fonctions cherchent à la rejoindre) et son pouvoir de rétention (ceux qui y font carrière rechignent à la quitter). Ces caractéristiques, alliées à d'autres causes, expliquent les phases fréquentes d'excédent de main-d'œuvre dans la fonction marketing.

Dans le secteur du business to consumer (grande consommation), le marketing et, en particulier, le métier de directeur marketing, constituent de bons tremplins pour accéder à des postes de direction générale. Les carrières internationales sont également des débouchés envisageables.

Dans le business to business, les carrières marketing forment une étape utile dans la carrière d'un cadre, mais d'autres fonctions doivent être obligatoirement agrégées (métiers techniques, métiers commerciaux...) pour accéder à des postes de direction.

## ■ CONCLUSION

Longtemps orientées vers la conquête de nouveaux clients, les entreprises ont compris, aujourd'hui, qu'il fallait adjoindre à cette stratégie celle de la fidélisation. Fidélisation qui consiste à offrir à chaque client toujours plus de produits ou de services au regard de ce que propose la concurrence d'une part, et au plus proche de ses besoins, d'autre part. Cette évolution a favorisée le rapprochement des fonctions commerciale et marketing.

Tournée en période de ralentissement de l'économie vers la conquête de chiffre d'affaires, la fonction commerciale devient de plus en plus un agent de conquête d'informations client. Cet exercice la rapproche progressivement du marketing opérationnel et favorise le dialogue entre marketers et commerciaux. La montée en puissance du business development, fonction hybride à équidistance entre marketing et commercial, participe à la convergence commercial/marketing.

Parallèlement, la fonction marketing évolue en direction du commercial en renforçant et développant les métiers du marketing client. De plus, la montée en puissance du CRM et de la relation client est à l'origine de nouveaux métiers commerciaux liés à la télévente.

Un fait marquant est que tous les métiers émergents issus des fonctions commerciale et marketing sont des métiers hybrides, des métiers passerelles entre ces deux domaines. Le business development, comme le trade marketer, le merchandiser, le category manager ou le directeur de la relation client, ont tous pour mission d'explorer les territoires de convergence entre le commercial et le marketing afin de renforcer la relation entre l'entreprise et son client.

Ainsi, malgré les vicissitudes de la conjoncture, ces deux fonctions poursuivent globalement leur essor dans le cadre d'un renforcement des niveaux de qualification initiale requis.



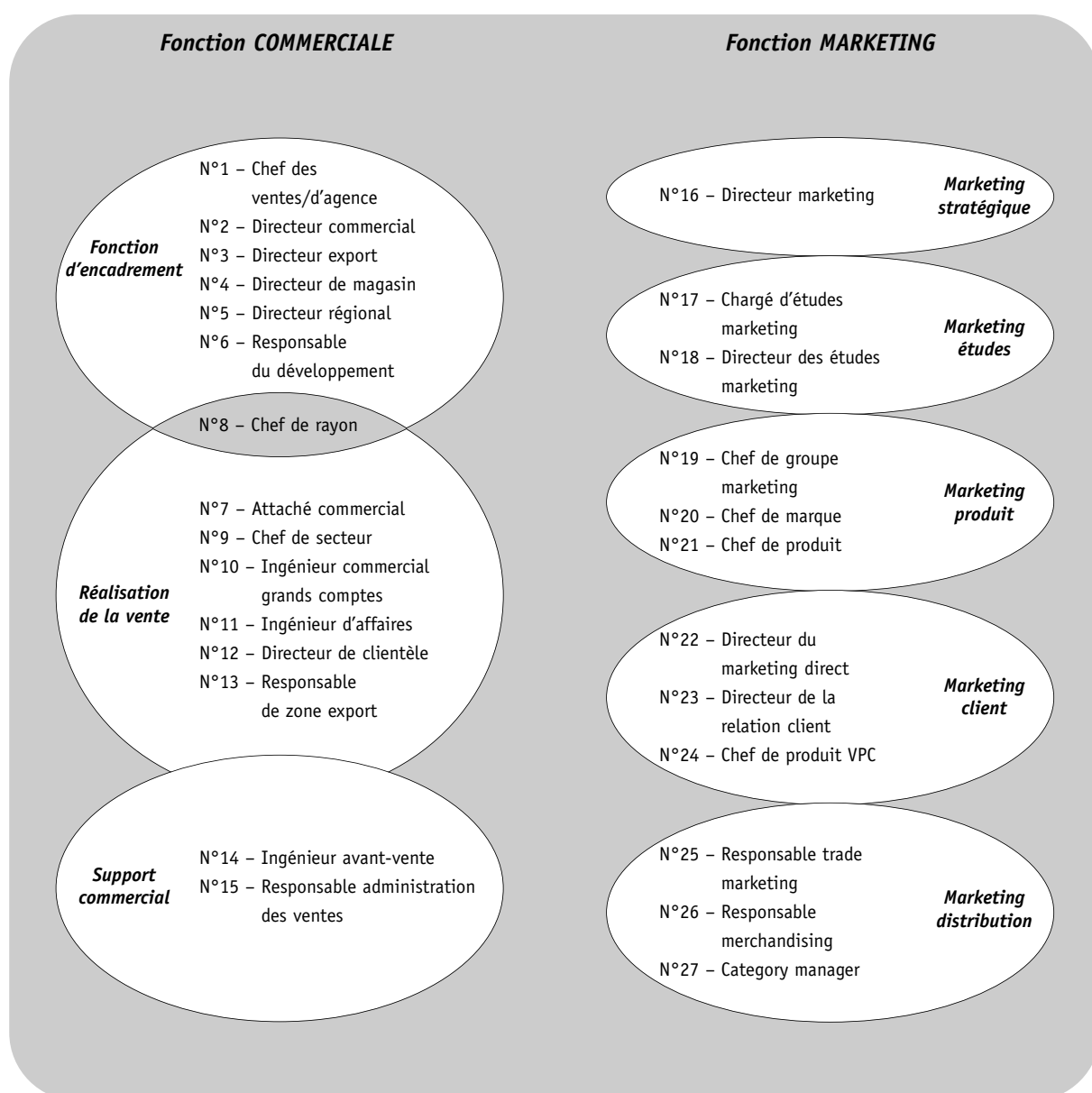


# LES FICHES MÉTIERS

---

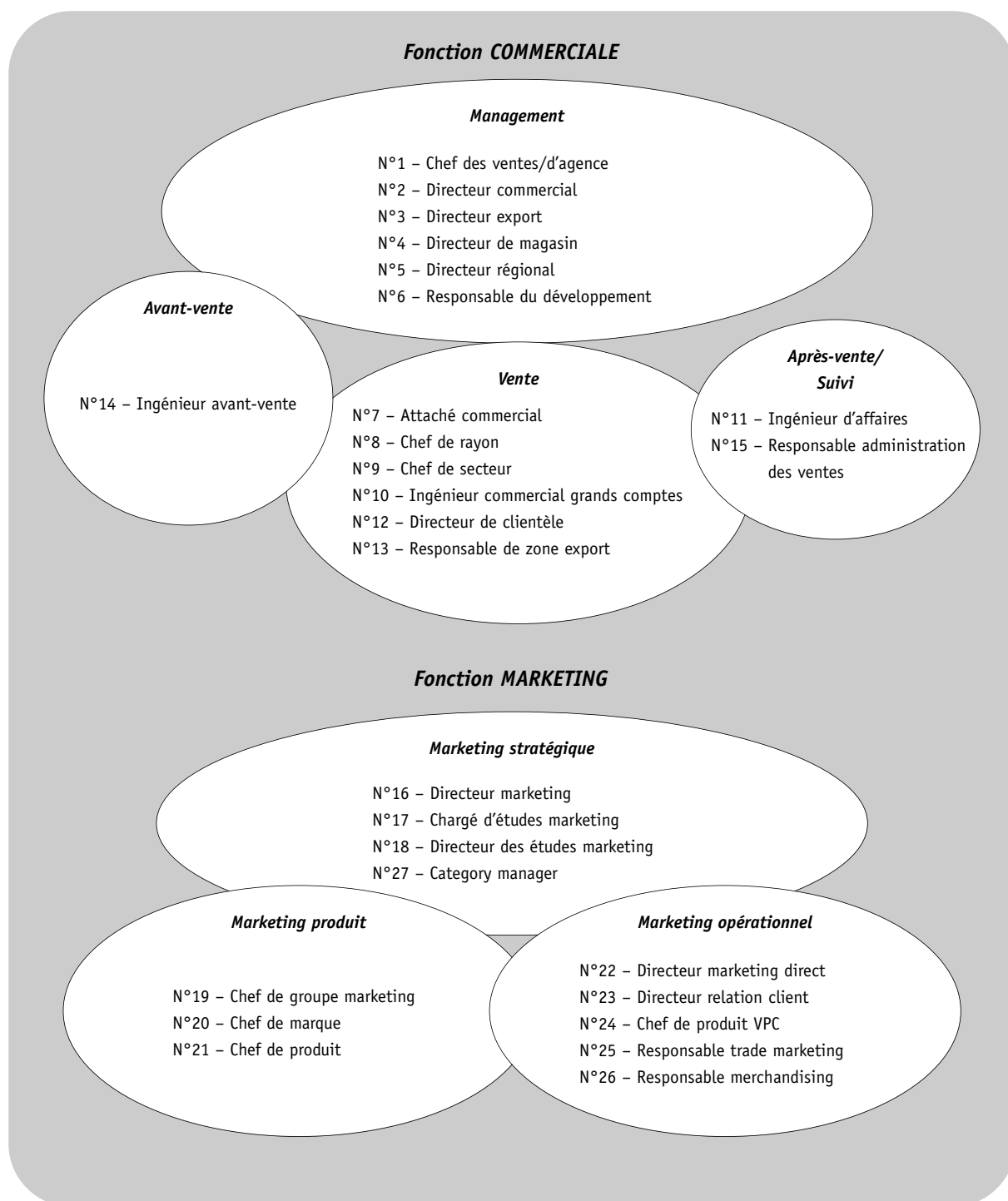
- LES CARTOGRAPHIES
- FONCTION COMMERCIALE
- FONCTION MARKETING

# Les métiers des fonctions commerciale et marketing par famille



Source : Apec

# Les métiers des fonctions commerciale et marketing par activité dominante



Source: Apec

# Les métiers de la fonction commerciale par type de vente et de secteur

	Secteurs	Fiches-métiers
Vente aux entreprises  B to B (business to business)	Grande consommation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Métiers de l'encadrement:</b> Directeur commercial, Directeur export, Directeur régional, Directeur de magasin, Chef des ventes/d'agence, Responsable du développement</li> <li>• <b>Métiers de la vente:</b> Chef de secteur, Responsable de zone export</li> <li>• <b>Support commercial:</b> Responsable administration des ventes</li> </ul>
	VPC (Vépécistes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Support commercial:</b> Responsable administration des ventes</li> </ul>
	Hautes et nouvelles technologies (télécoms, informatique, micro...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Métiers de l'encadrement:</b> Directeur commercial, Directeur régional, Directeur export, Chef des ventes/d'agence, Responsable du développement</li> <li>• <b>Métiers de la vente:</b> Responsable de zone export, Attaché commercial, Ingénieur commercial grands comptes, Ingénieur d'affaires</li> </ul>
	Médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Métiers de l'encadrement:</b> Directeur commercial, Chef des ventes/d'agence, Responsable du développement</li> <li>• <b>Métiers de la vente:</b> Directeur de clientèle</li> <li>• <b>Support commercial:</b> Responsable administration des ventes</li> </ul>
	Agences et prestataires de conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Métiers de l'encadrement:</b> Directeur commercial, Directeur régional, Chef des ventes/d'agence, Responsable du développement</li> <li>• <b>Métiers de la vente:</b> Directeur de clientèle</li> <li>• <b>Support commercial:</b> Responsable administration des ventes</li> </ul>
	Industries et BTP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Métiers de l'encadrement:</b> Directeur commercial, Directeur export, Directeur régional, Chef des ventes/d'agence</li> <li>• <b>Métiers de la vente:</b> Responsable de zone export, Ingénieur commercial grands comptes, Ingénieur d'affaires</li> <li>• <b>Support commercial:</b> Ingénieur avant-vente, Responsable administration des ventes</li> </ul>
	Services aux entreprises et autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Métiers de l'encadrement:</b> Directeur commercial, Directeur régional, Chef des ventes/d'agence, Responsable du développement</li> <li>• <b>Métiers de la vente:</b> Directeur de clientèle, Attaché commercial, Ingénieur commercial grands comptes, Ingénieur d'affaires</li> <li>• <b>Support commercial:</b> Ingénieur avant-vente, Responsable administration des ventes</li> </ul>
Vente aux particuliers  B to C (business to consumer)	Grande distribution et distribution spécialisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Métiers de l'encadrement:</b> Directeur commercial, Directeur export, Directeur régional, Directeur de magasin</li> <li>• <b>Métiers de la vente:</b> Chef de rayon</li> <li>• <b>Support commercial:</b> Responsable administration des ventes</li> </ul>
	Commerce artisanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Métiers de l'encadrement:</b> Directeur de magasin</li> <li>• <b>Métiers de la vente:</b> Chef de rayon</li> <li>• <b>Support commercial:</b> Responsable administration des ventes</li> </ul>
	Assurances, banques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Métiers de l'encadrement:</b> Directeur commercial, Directeur régional, Directeur de magasin, Chef des ventes/d'agence</li> <li>• <b>Métiers de la vente:</b> Attaché commercial</li> <li>• <b>Support commercial:</b> Responsable administration des ventes</li> </ul>
	Tourisme, loisirs...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Métiers de l'encadrement:</b> Directeur commercial, Directeur régional, Chef des ventes/d'agence</li> <li>• <b>Métiers de la vente:</b> Attaché commercial</li> <li>• <b>Support commercial:</b> Responsable administration des ventes</li> </ul>

Source: Apec

# Les métiers de la fonction marketing par type de vente et de secteur

	Secteurs	Fiches-métiers
Vente aux entreprises  B to B (business to business)	Grande Consommation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Marketing stratégique</b>: Directeur marketing, Directeur des études marketing, Chargé d'études marketing, Category manager</li> <li>- <b>Marketing produit</b>: Chef de groupe, Chef de marque, Chef de produit</li> <li>- <b>Marketing opérationnel</b>: Directeur marketing direct, Directeur de la relation client, Chef de produit VPC, Responsable trade marketing, Responsable merchandising</li> </ul>
	VPC (Vépécistes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Marketing stratégique</b>: Directeur marketing, Chargé d'études marketing</li> <li>- <b>Marketing opérationnel</b>: Directeur marketing direct, Directeur de la relation client, Chef de produit VPC</li> </ul>
	Hautes et nouvelles technologies (télécoms, informatique, micro...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Marketing stratégique</b>: Directeur marketing, Directeur des études marketing</li> <li>- <b>Marketing produit</b>: Chef de groupe, Chef de marque, Chef de produit</li> <li>- <b>Marketing opérationnel</b>: Directeur marketing direct, Directeur de la relation client</li> </ul>
	Médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Marketing stratégique</b>: Directeur marketing, Directeur des études marketing</li> <li>- <b>Marketing produit</b>: Chef de produit</li> <li>- <b>Marketing opérationnel</b>: Directeur de la relation client, Chef de produit VPC</li> </ul>
	Agences et prestataires de conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Marketing stratégique</b>: Directeur marketing, Directeur des études marketing, Chargé d'études marketing</li> <li>- <b>Marketing produit</b>: Chef de produit</li> </ul>
	Industries et BTP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Marketing stratégique</b>: Directeur marketing, Directeur des études marketing</li> <li>- <b>Marketing produit</b>: Chef de groupe, Chef de marque, Chef de produit</li> <li>- <b>Marketing opérationnel</b>: Directeur marketing direct</li> </ul>
	Services aux entreprises et autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Marketing stratégique</b>: Directeur marketing</li> <li>- <b>Marketing produit</b>: Chef de groupe, Chef de marque, Chef de produit</li> <li>- <b>Marketing opérationnel</b>: Directeur de la relation client</li> </ul>
Vente aux particuliers  B to C (business to consumer)	Grande distribution et distribution spécialisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Marketing stratégique</b>: Directeur marketing, Directeur des études marketing, Chargé d'études marketing</li> <li>- <b>Marketing produit</b>: Chef de groupe, Chef de marque, Chef de produit</li> <li>- <b>Marketing opérationnel</b>: Chef de produit VPC, Responsable trade marketing, Responsable merchandising</li> </ul>
	Commerce artisanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Marketing opérationnel</b>: Chef de produit VPC</li> </ul>
	Assurances, banques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Marketing stratégique</b>: Directeur marketing, Directeur des études marketing, Chargé d'études marketing</li> <li>- <b>Marketing produit</b>: Chef de groupe, Chef de marque, Chef de produit</li> <li>- <b>Marketing opérationnel</b>: Directeur marketing direct, Directeur de la relation client</li> </ul>
	Tourisme, loisirs...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Marketing stratégique</b>: Directeur marketing, Directeur des études marketing, Chargé d'études marketing</li> <li>- <b>Marketing produit</b>: Chef de groupe, Chef de marque, Chef produit</li> <li>- <b>Marketing opérationnel</b>: Directeur de la relation client</li> </ul>

Source: Apec

# Métiers par durée d'expérience

	Ouvert aux jeunes diplômés Moins de 1 an d'expérience	Jeunes cadres 1 à 5 ans d'expérience	Cadres confirmés Plus de 5 ans d'expérience
N°7 – Attaché commercial	=====>		
N°8 – Chef de rayon	=====>		
N°17 – Chargé d'études marketing	=====>		
N°21 – Chef de produit	=====>		
N°24 – Chef de produit VPC	=====>		
N°25 – Responsable trade marketing	=====>		
N°26 – Responsable merchandising	=====>		
N°1 – Chef des ventes/d'agence	=====>	=====>	=====>
N°9 – Chef de secteur	=====>	=====>	=====>
N°14 – Ingénieur avant-vente	=====>	=====>	=====>
N°4 – Directeur de magasin		=====>	=====>
N°5 – Directeur régional		=====>	=====>
N°6 – Responsable du développement		=====>	=====>
N°10 – Ingénieur commercial grands comptes		=====>	=====>
N°11 – Ingénieur d'affaires		=====>	=====>
N°12 – Directeur de clientèle		=====>	=====>
N°13 – Responsable de zone export		=====>	=====>
N°15 – Responsable administration des ventes		=====>	=====>
N°19 – Chef de groupe marketing		=====>	=====>
N°20 – Chef de marque		=====>	=====>
N°27 – Category manager		=====>	=====>
N°2 – Directeur commercial			=====>
N°3 – Directeur export			=====>
N°16 – Directeur marketing			=====>
N°18 – Directeur des études marketing			=====>
N°22 – Directeur marketing direct			=====>
N°23 – Directeur de la relation client			=====>

Source: Apec

# FONCTION COMMERCIALE

---

- ENCADREMENT COMMERCIAL
- RÉALISATION DE LA VENTE
- SUPPORT COMMERCIAL





# ENCADREMENT COMMERCIAL

---

- N°1 – CHEF DES VENTES/D'AGENCE
- N°2 – DIRECTEUR COMMERCIAL
- N°3 – DIRECTEUR EXPORT
- N°4 – DIRECTEUR DE MAGASIN
- N°5 – DIRECTEUR RÉGIONAL
- N°6 – RESPONSABLE DU DÉVELOPPEMENT



# N°1 – Chef des ventes/d'agence

Responsable d'agence, animateur des ventes

**Le chef des ventes/d'agence est responsable d'un secteur géographique et d'une équipe. Il contribue au développement du chiffre d'affaires sur ce domaine dans le cadre du respect ou de l'amélioration de la marge réalisée.**



Jeune diplômé: entre 28 et 35 k€

Jeune cadre: entre 35 et 50 k€

Cadre confirmé: entre 50 et 70 k€

La rémunération comprend souvent une part variable importante en fonction des objectifs individuels et des résultats de l'entreprise.

## Qui recrute ?

D'une manière générale, l'ensemble des sociétés qui possèdent un réseau d'agences.

## Rattachement hiérarchique

■ Directeur régional

■ Directeur commercial

## Relations fonctionnelles

■ Responsable administration des ventes

■ Direction administrative et financière

■ Départements marketing

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Élaboration d'une politique commerciale locale ou régionale

- Garantir la bonne application de la politique commerciale globale de l'entreprise au niveau local.
- Centraliser toutes les informations utiles à la bonne connaissance de l'économie locale et à son approche commerciale.
- Identifier des pistes de développement spécifiques pouvant générer un accroissement du chiffre d'affaires pour l'entreprise.

#### Mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise

- Mettre en place des opérations d'animation commerciale au niveau de l'agence.
- Diriger et animer la force commerciale: accompagnement des commerciaux sur le terrain, mise en place de bonus/prime aux résultats, conseils réguliers sur l'approche commerciale et les messages à envoyer aux clients...
- Mener personnellement les négociations dans le cadre d'affaires importantes en raison de leur complexité ou de leur valeur financière.
- Assurer un rôle de représentation en externe: participation à des salons, conférences, entretien d'un réseau de prescripteurs, contact avec les acteurs publics locaux (chambre de commerce, collectivités locales).

#### Suivi des résultats et gestion de l'agence

- Suivre les résultats commerciaux individuels et collectifs et valider l'atteinte des objectifs.
- Garantir la bonne gestion administrative des ventes au niveau de l'agence.
- Veiller au bon fonctionnement de l'agence aux niveaux humain et logistique: gestion des contrats, des plannings, des locaux...
- Assurer le reporting auprès de la direction régionale ou nationale, aussi bien pour les ventes que pour les informations collectées sur le terrain.

### Activités éventuelles

Le chef des ventes/d'agence peut garder une activité de prospection et de développement commercial à destination des grands comptes locaux ou régionaux. Il génère alors personnellement du chiffre d'affaires et contribue à améliorer les résultats du centre de profit qu'il dirige. On peut distinguer la fonction de chef des ventes de celle de chef d'agence.

### Variabilité des activités

- L'activité du **chef des ventes** est exclusivement orientée vers le management d'équipes commerciales. Il supervise, anime, fédère ses équipes autour d'un objectif de développement du chiffre d'affaires. Son rôle est très opérationnel; il est un véritable coach commercial, générant lui-même une partie des ventes.
- L'activité du **chef d'agence** est également orientée vers l'encadrement, mais il ne s'agit pas exclusivement d'encadrement d'une force commerciale. Le chef d'agence supervise également une ou plusieurs assistantes, éventuellement une personne en charge du marketing, une équipe technique... Il doit gérer son agence, très souvent considérée comme un véritable centre de profit, sous tous ces aspects: ressources humaines, logistique, commercial... Il est donc responsable du chiffre d'affaires mais aussi des coûts, tandis que le plus souvent le chef des ventes n'est responsable que de l'aspect revenu.

## ■ LE PROFIL

### Diplômes requis

- BTS action commerciale, DUT...
- École supérieure de commerce
- DESS sciences économiques, DESS AES, DESS CAAE...
- Les mastères orientés commerce/gestion en écoles de commerce ou d'ingénieurs

### Durée d'expérience requise

La fonction de chef des ventes/d'agence peut s'adresser aux jeunes diplômés dans le cas de petites équipes, mais elle vise plus directement les jeunes cadres ayant au moins trois ans d'expérience.

### Compétences techniques demandées

- Excellente connaissance de l'offre de l'entreprise mais aussi de la concurrence.
- Bonne connaissance de l'économie locale.
- Savoir-faire managérial afin de coacher efficacement ses équipes.
- Connaissance des techniques de vente et de merchandising pour optimiser le chiffre d'affaires de l'agence.
- Connaissances en gestion afin de prendre en main la réalisation de son budget et d'assurer un reporting efficace.

### Traits de personnalité

- Sens relationnel, empathie pour favoriser une ambiance positive au sein de l'agence.
- Bonne autorité naturelle pour stimuler et motiver ses équipes.
- Force de décision, car le chef d'agence est décisionnaire pour tous les choix concernant son agence.
- Qualités d'organisation pour coordonner l'activité de ses équipes au sein de l'agence.
- Sens de la négociation, car le chef d'agence est souvent amené à traiter personnellement des négociations difficiles et à montrer l'exemple.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Attaché commercial
- Ingénieur commercial
- Chef de secteur
- Chef des ventes
- Responsable administration des ventes

### Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur régional
- Directeur commercial
- Directeur de magasin

### Exemple d'offre

■ **Directeur d'agence H/F**  
Île-de-France 40 à 60 k€/an

Société de service dans le secteur du BTP, spécialisée dans la vente de prestations intellectuelles à forte valeur ajoutée technique. Recherche dans le cadre de son fort développement des directeurs d'agence H/F.

Vous prenez en charge la gestion, le développement commercial et le management d'une de nos agences, véritable centre de profit autonome. Vous animez une équipe d'ingénieurs et de techniciens spécialisés qui attendent leur leader. Vous disposerez des moyens nécessaires pour relever ce challenge et mener vos équipes à la réussite. Vous êtes le garant de notre image.

32/40 ans environ, formation ingénieur, vous êtes avant tout un commercial et un manager. Expérience significative (environ dix ans) de gestion d'un centre de profit, idéalement dans les métiers du BTP (BE, entreprise générale, électricité, génie climatique...).

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

### ■ Alain RELAVE

#### **Chef d'agence de la Caisse d'Épargne**

*« Nous sommes la clef de voûte de l'agence. »*

Alain RELAVE a plus de vingt ans d'ancienneté à la Caisse d'Épargne. À l'issue de ses études (prépa HEC, puis Ceram de Nice), il travaille dans une société américaine avant de rejoindre le monde bancaire. En 1981, après avoir réussi le concours d'entrée, il rejoint la Caisse d'Épargne, d'abord au siège puis au réseau. Depuis 2000, il dirige l'agence de la place Léon-Blum à Paris (XI<sup>e</sup>) et a vécu la métamorphose de cette institution.

Alain RELAVE reçoit annuellement ses objectifs qu'il décline mensuellement et même quotidiennement : *« Tous les matins avant l'ouverture, je fais un rapide briefing pour orienter le travail de mon équipe en fonction de notre position par rapport aux résultats à atteindre; le soir, je m'enquiers de la situation. »*

Ces objectifs sont quantitatifs (montant de la collecte, montant des prêts...) mais également qualitatifs (taux consentis, pourcentage de contentieux...).

*« Idéalement, je devrais consacrer 70 % de mon temps au management et 30 % à ma propre clientèle; aujourd'hui, je suis plus proche des 85 % de management et 15 % avec les clients. Je ne gère que des comptes professionnels. »*

Pour Alain RELAVE, l'attitude de ses chargés de clientèle découle de son attitude à leur égard : il faut savoir motiver sans mettre trop de pression. *« Outre le briefing quotidien, je reçois de manière hebdomadaire et individuelle chaque chargé de clientèle: nous évoquons les résultats de la semaine, je définis les priorités d'action et élabore, si nécessaire, un plan de progrès avec des formations. »* Cet encadrement de proximité est nécessaire : *« Si le management fait défaut, les résultats de l'équipe s'en ressentent immédiatement. »*

Alain RELAVE reporte à son chef de groupe, qui chapeaute une dizaine d'agences et lui rend visite une fois par mois.

À plus de 50 ans, Alain RELAVE garde une motivation intacte, ce qui lui fait envisager la suite de son parcours avec dynamisme : pourquoi pas l'expatriation ?

Ce qu'il aime avant tout, c'est la relation avec le client et la diversité de cette clientèle : avec une agence qui gère 26 000 comptes dont 11 500 clients actifs, il a de quoi faire...

### *Exemple d'offre*

#### ■ Chef des ventes H/F

Caen

36 à 45 k€/an

Filiale de distribution d'un groupe chimique, notre société est spécialisée dans le négoce aux professionnels (artisans, entreprises, collectivités, magasins spécialisés...) de peintures et produits de décoration pour l'habitat. Fortement implantée sur l'Ouest, avec nos 23 agences commerciales, nous recherchons un responsable d'agence. Rattaché au directeur des ventes, vous êtes responsable du développement de l'agence, de l'animation de votre équipe (4 ATC + 7 sédentaires), de la gestion courante et du respect des marges, et négociez personnellement auprès des grands comptes et prescripteurs.

À 35/40 ans environ, vous avez une formation commerciale ou technique, avec une expérience de cinq à dix ans dans une fonction opérationnelle d'animation commerciale, de préférence acquise dans une activité de service ou de distribution auprès d'une clientèle de professionnels.

Source : Apec

### *À voir aussi*

#### ■ Dans ce document

- N°2 – Directeur commercial
- N°5 – Directeur régional
- N°7 – Attaché commercial
- N°9 – Chef de secteur
- N°11 – Ingénieur d'affaires

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.2 – Direction régionale, d'agence

#### ■ Les Référentiels des métiers cadres

- Les Métiers de l'immobilier :  
N°10 – Chef d'agence locatif immobilier
- Les Métiers de la logistique et du transport :  
N°16 – Chef d'agence

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°2 – Directeur commercial

Business manager, directeur des ventes

**Le directeur commercial définit, anime et supervise la stratégie commerciale de l'entreprise.**



Cadre confirmé: entre 70 et 150 k€

La rémunération comprend souvent une part variable importante en fonction des résultats de l'entreprise.

## Qui recrute ?

D'une façon générale, toute entreprise B to B ou B to C, ayant vocation à vendre des produits ou des services.

## Rattachement hiérarchique

■ Directeur général

## Relations fonctionnelles

■ Directeur marketing

■ Directeur administratif et financier

■ Responsable administration des ventes

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Définition de la stratégie commerciale

- Analyser les études émanant du marketing ainsi que les remontées d'informations du terrain issues de la force commerciale et des fournisseurs, afin d'identifier les évolutions du marché et le positionnement de l'entreprise sur ce marché.
- Soumettre à la direction générale un budget de fonctionnement.
- Déterminer la nature et les volumes des produits à lancer, maintenir ou abandonner.
- Fixer la politique tarifaire, les prix et les marges.
- Définir les moyens adéquats pour développer l'offre de l'entreprise : structuration de la force de vente, outils d'aide à la vente, administration des ventes...
- Identifier des cibles commerciales pertinentes pour la force commerciale et définir des objectifs individuels et/ou collectifs de développement du chiffre d'affaires.

#### Pilotage et mise en œuvre de la politique commerciale

- Diriger et animer la force commerciale : accompagnement des commerciaux sur le terrain, mise en place de bonus/prime aux résultats, conseils réguliers sur l'approche commerciale et les messages à envoyer aux clients...
- Veiller au bon dimensionnement des équipes commerciales et recruter le cas échéant de nouveaux collaborateurs.
- Organiser les liens avec les autres directions de l'entreprise.
- Prévoir les actions de formation de la force de vente.

#### Développement commercial grands comptes

- Initier et suivre les comptes stratégiques pour l'entreprise, en propre ou avec l'appui d'un commercial grands comptes.
- Mener les négociations dans le cadre de référencements ou de signatures de nouveaux contrats.
- Assurer un rôle de représentation en externe vis-à-vis des clients stratégiques : participation à des salons, conférences, entretien d'un réseau de prescripteurs...

#### Suivi des résultats et contrôle budgétaire

- Suivre les résultats commerciaux individuels et collectifs, et valider l'atteinte des objectifs.
- Assurer le reporting auprès de la direction générale aussi bien sur les évolutions du chiffre d'affaires que sur la rentabilité de l'entreprise.

### Activités éventuelles

- Élaborer la stratégie marketing de l'entreprise, surtout si l'entreprise ne possède pas de direction marketing. Le directeur commercial supervise alors l'ensemble des actions marketing de l'entreprise.
- Prendre en charge personnellement l'organisation d'événements visant à promouvoir l'offre de l'entreprise : salons, présentation presse...

### Variabilité des activités

Selon l'activité de l'entreprise, la fonction du directeur commercial peut s'orienter vers différents axes.

- Lorsque l'entreprise s'adresse à une **clientèle de particuliers** (B to C, business to consumer), le réseau commercial (qu'il soit ou non internalisé) est extrêmement ramifié. Le directeur commercial s'investit beaucoup dans la constitution de ces réseaux et dans l'encadrement des différents niveaux hiérarchiques. Le directeur commercial est par conséquent plus éloigné de l'acte commercial proprement dit.
- Lorsque l'entreprise vend aux **entreprises** (B to B, business to business), le directeur commercial s'investit également dans l'encadrement, mais il consacre une part de son temps au développement commercial, notamment des grands comptes. Le directeur commercial intervient sur les négociations particulièrement importantes et complexes. Il conserve souvent personnellement la gestion des comptes historiques ou stratégiques de l'entreprise.



## LE PROFIL

### Diplômes requis

- BTS action commerciale, DUT...
- École supérieure de commerce
- DESS sciences économiques, DESS AES, DESS CAAE...
- Les mastères orientés commerce/gestion proposés par les écoles de commerce et d'ingénieurs

### Durée d'expérience requise

Ce poste s'adresse à des cadres expérimentés ayant au moins dix ans d'expérience.

### Compétences techniques demandées

- Excellente connaissance des marchés de l'entreprise et des techniques de distribution/vente/promotion propres à ces marchés.
- Fortes compétences managériales pour encadrer et dynamiser des équipes souvent importantes.
- Bonne connaissance des techniques de vente.
- Bonne expérience dans le recrutement et la formation d'équipes commerciales.
- Culture marketing et technique, pour dialoguer avec des interlocuteurs variés.
- Bonne culture financière afin de prendre en main la réalisation de son budget et de favoriser le dialogue avec la direction financière.
- Maîtrise de l'anglais afin de développer l'activité de l'entreprise à l'international.

### Traits de personnalité

- Capacité d'organisation pour piloter des projets commerciaux, planifier des plans d'action.
- Capacité de communication et empathie pour fédérer ses équipes commerciales et l'ensemble de l'entreprise autour d'un projet commun.
- Force de conviction pour faire valoir l'offre de l'entreprise auprès des clients, mais aussi convaincre la direction générale sur le bien-fondé des choix stratégiques.
- Charisme, car le directeur commercial est le représentant de l'offre commerciale de l'entreprise et doit souvent dialoguer avec des interlocuteurs de haut niveau.
- Qualités d'analyse et de synthèse, pour identifier et formaliser les grands axes stratégiques de développement pour l'entreprise.

## LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Ingénieur commercial grands comptes
- Directeur régional des ventes
- Responsable développement
- Directeur de magasin
- Directeur export
- Directeur du marketing
- Directeur de la relation client

### Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur général
- Directeur d'activité, de filiale ou de centre de profit
- Directeur du marketing

### Exemple d'offre

#### ■ Directeur commercial H/F

Lille

95 à 115 k€/an

Notre groupe a acquis sa notoriété grâce à l'innovation de ses produits et à sa présence au niveau mondial. Pour accompagner et maîtriser le changement dans un contexte fortement évolutif, nous recherchons un directeur commercial.

Membre du comité de direction et rattaché au directeur général, vous participez à la stratégie commerciale et vous êtes garant de sa réussite, dans l'optique de développer des parts de marché. Vous animez et managez l'équipe commerciale ainsi que le service client dont vous améliorez la productivité. Vous supportez les comptes clés dans leur négociation et assurez le suivi et le développement des comptes stratégiques.

De formation supérieure (ESC ou ingénieur), vous avez une double expérience commerciale dans un environnement B to B comme B to C (GMS). Anglais courant.

Source : Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Patrick BELLAICHE

### Directeur commercial chez Take 2

« Un directeur commercial doit être "près" de ses équipes. »

Patrick BELLAICHE, 35 ans et diplômé de l'Edep (École de direction d'entreprise de Paris), a gravi l'ensemble des échelons de la filière commerciale. Tout d'abord attaché commercial, il a pris ensuite des fonctions de responsable grands comptes puis de chef des ventes, avant d'accéder en mars 1999 à un poste de directeur des ventes.

Directement rattaché au directeur général de cette filiale d'un éditeur de jeux américain (société qui imagine et développe les programmes informatiques de jeux interactifs), Patrick BELLAICHE est manager de l'ensemble de l'équipe commerciale (deux responsables comptes clés, deux télévendeurs, une assistante commerciale) ainsi que d'un responsable administration des ventes et logistique.

Ses missions peuvent être décomposées en trois blocs.

D'une part, Patrick BELLAICHE assume encore des responsabilités commerciales directes auprès de grandes enseignes, telles que Carrefour, la Fnac et Casino.

Ensuite, une grande part de son travail est consacrée à l'encadrement des équipes : « Je pratique un management de proximité. Il ne faut pas être en permanence derrière ses collaborateurs mais les accompagner et être avec eux dans les moments difficiles ou stratégiques. » « Nous avons entrepris en outre un important travail de structuration et de méthodologie car Take 2 est en voie de certification ISO 2001 et cette démarche qualité touche au premier chef les processus commerciaux. » L'enjeu de cette certification est important pour l'entreprise qui indexe la partie variable des rémunérations de ses collaborateurs sur l'atteinte des objectifs en termes de certification.

Enfin, Patrick BELLAICHE consacre une part de son activité à analyser les chiffres et à établir les tableaux de bord dans l'optique d'un reporting en direction de la maison mère.

De fait, au sein d'une filiale commerciale d'une société qui conçoit et réalise les logiciels aux États-Unis, le poste est tout entier tourné vers la réalisation des objectifs commerciaux et l'encadrement au quotidien des équipes.

« Nous sommes jugés en fonction de notre chiffre d'affaires mais aussi, et surtout, de notre marge commerciale. Mon rôle est de faire en sorte que les budgets de trade marketing mobilisés pour favoriser les ventes ne soient pas excessifs. »

### Exemple d'offre

■ **Directeur commercial France et international H/F**  
Montpellier 75 à 90 k€/an  
dont un % en variable

Jeune société internationale implantée en Europe, Asie et États-Unis concevant des technologies robotiques pour des produits grand public (jouets, électroménager, périphériques de PC). Rattaché(e) au directoire, il (elle) participe à l'élaboration de la stratégie commerciale, est responsable de la croissance du CA, suit et développe les réseaux de distributeurs et les fabricants désireux d'acquiescer une licence d'exploitation.

Diplômé(e) de l'enseignement supérieur commercial (avec de préférence un MBA), vous avez dirigé avec succès une équipe à l'international et vendu si possible des licences d'exploitation de technologie. Vous parlez couramment anglais et vous vous déplacerez facilement en Asie et aux États-Unis.

Source : Apec

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°3 – Directeur export
- N°5 – Directeur régional
- N°6 – Responsable du développement
- N°10 – Ingénieur commercial grands comptes
- N°16 – Directeur marketing

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.1 – Direction marketing et commerciale

#### ■ Le Répertoire des métiers cadres

- Les métiers de l'agroalimentaire :  
N°16 – Directeur commercial

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°3 – Directeur export

Directeur international, directeur du développement international, responsable export

**Le directeur export a pour mission de concevoir, animer et superviser la stratégie de développement de son employeur sur le ou les marchés « export ».**



Cadre confirmé: entre 60 et 120 k€

La rémunération comprend souvent une part variable importante en fonction des objectifs individuels et des résultats de l'entreprise.

## Qui recrute ?

Toute entreprise ayant vocation à vendre des produits ou des services à l'export, et en particuliers:

■ Le secteur des biens de grande consommation

■ Le secteur du luxe

■ Les secteurs de l'armement et de l'aéronautique

## Rattachement hiérarchique

■ Direction générale

■ Direction commerciale

## Relations fonctionnelles

■ Direction commerciale

■ Direction marketing

■ Direction financière

■ Direction industrielle

## ■ LE POSTE

### Activités principales

- Définir la politique export de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie générale définie par la direction générale.
- Contribuer au choix stratégique de développement international (implantation éventuelle de filiales, localisation d'équipes sur les zones concernées, prise de participation dans des sociétés locales...).
- Fixer des objectifs.
- Définir des cibles produit, pays.
- Retenir des circuits de distribution.
- Élaborer un budget.

Manager des équipes export basées en France et sur les zones de développement commercial.

Recruter, animer et évaluer des équipes (composées, selon leur taille, de responsables de zone export, de chefs de produit internationaux, d'assistants experts...).

Définir et contribuer à la mise en place d'un marketing international, en interface avec la direction marketing.

- Définir la politique d'animation du réseau de commercialisation.
- Contribuer à la mise en place d'actions de trade marketing.
- Participer à l'adaptation des offres produits et services aux spécificités locales.
- Définir ou participer à la mise en place d'une politique de communication à l'internationale.

Contrôler la réalisation des objectifs et la définition du plan stratégique de développement (validé par la direction générale).

### Activités éventuelles

Dans certaines entreprises, le directeur export peut conserver la gestion en direct de certaines zones commerciales stratégiques et prendre plus largement en charge certaines négociations importantes.

### Variabilité des activités

Le contenu du poste et l'étendue des responsabilités dépendent de plusieurs facteurs.

- Du **rattachement hiérarchique** du poste: lorsque le poste dépend du directeur commercial, le responsable export est cantonné à la réalisation d'une stratégie le plus souvent définie par la direction. L'influence et le champ d'action du directeur export sont plus importants lorsqu'il est rattaché au directeur général.
- Des choix de l'entreprise en matière d'**internationalisation** :
  - lorsque l'entreprise exporte sans investir sur les marchés locaux, le directeur export dispose de prérogatives classiques correspondant à la définition ci-dessus ;
  - lorsque l'entreprise définit une stratégie internationale avec investissement en moyens humains et matériels et création de filiales, le directeur export se mue en directeur international avec prise en charge de prérogatives plus larges. Au commercial, s'agrègent alors le financier, le marketing et parfois les achats ou la production ; le management sera plus conséquent et pourra inclure des responsables de filiales ;
  - lorsque l'entreprise devient multinationale, des zones de développement commercial sont créées (EMEA, Amérique du Nord, UK...) et la fonction de directeur export ou international peut disparaître au profit de celle de vice-président chargé de développer les ventes sur les zones concernées.

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- École supérieure de commerce option international ou export
- DESS affaires internationales
- DESS management international de la PME
- DESS langues étrangères des affaires et commerce international
- DESS gestion de l'entreprise exportatrice
- DESS commerce extérieur, DESS commerce international
- DESS affaires internationales et négociation interculturelle
- École d'ingénieurs

### Expérience

Ce poste n'est pas ouvert aux débutants ou aux cadres juniors. Une expérience de huit ans au minimum est requise.

### Compétences

- Connaissance des contraintes réglementaires liées aux échanges de biens et services (transports, droits de douane, taxes...).
- Connaissance des marchés export : modes de consommation, circuits de distribution, environnement concurrentiel...
- Connaissance des caractéristiques techniques du produit ou du service commercialisé par l'entreprise.
- Bonne culture financière afin de maîtriser les processus budgétaires et d'interpréter les ratios.
- Connaissances linguistiques : l'anglais est la langue de travail usuelle et doit être parfaitement maîtrisé. Le plus souvent, en fonction des zones de développement export de l'entreprise, une autre langue est requise.

### Personnalité

- Aisance dans le maniement de concepts ; hauteur de vue afin de concevoir (ou de contribuer à concevoir) la stratégie export de l'entreprise.
- Aptitudes managériales (autorité, charisme, capacité à déléguer et à contrôler, capacité à former les équipes), car les équipes encadrées sont assez importantes.
- Aptitudes commerciales (fermeté, résistance à l'échec, combativité), car le directeur export est très généralement associé à des négociations.
- Capacité à résister au stress, les enjeux étant habituellement très importants.
- Bonne résistance physique, car les déplacements sont assez nombreux.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Responsable de zone export
- Responsable du marketing international
- Directeur de filiale
- Ingénieur commercial grands comptes

### Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur commercial
- Directeur général
- Directeur monde ou directeur d'une filiale basée à l'étranger

### Exemple d'offre

#### ■ Directeur commercial export bilingue H/F Bagnolet 40 à 50 k€/an

Société d'études minières et d'assistance technique (CA : 4 millions d'euros) à dimension humaine (22 personnes), avec pour expertise la maîtrise des environnements les plus divers et la capacité de réaliser des projets en différentes langues, vous propose de rejoindre sa croissance. Rattaché au PDG, vous serez chargé d'assurer le développement du volume d'affaires réalisées. Votre sens de l'écoute et votre capacité commerciale vous permettront d'identifier les besoins potentiels en proposant le service le plus adapté, et de fidéliser le portefeuille commercial existant. Mobilité géographique requise.

Cadre senior, ingénieur grande école (Arts et Métiers, Mines), bilingue anglais et autre langue fortement appréciée (espagnol ou arabe). Doté d'une expérience commerciale significative (minimum dix ans) et réussie à l'export. Connaissance secteur d'activités (mines/chimie). Reconnu pour votre sens économique et votre dynamisme, vous saurez, avec ce poste évolutif, confirmer votre capacité de manager.

Source : Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Isabelle MOREAU

Responsable export de Mary Isa

**« Dans une PME, c'est la flexibilité qui prime : la fonction export est très variée. »**

Isabelle MOREAU a fait toute sa carrière dans la même structure, ce qui n'est pas pour autant synonyme de routine : *« J'ai rejoint Mary Isa il y a dix ans. J'y avais fait un premier stage dans le cadre de ma MSG, puis un second dans le cadre de mon DESS export à l'IAE de Poitiers. Je fus embauchée à l'issue de mon stage et ai participé au développement de la société qui fut tout d'abord une coopérative. Après son dépôt de bilan, nous avons été cinq cadres dirigeants à reprendre la société qui a ensuite été rachetée en 1998 par le groupe Noël. »*

Les ventes sont rythmées par les deux saisons printemps/été et automne/hiver.

Directement rattachée au directeur général, Isabelle MOREAU a la responsabilité de l'ensemble de l'export, qui représente 30 % du CA : *« Nous sommes présents en Europe, en Asie, en Amérique du Nord mais également au Moyen-Orient et en Afrique. »* Elle est secondée par une assistante qui assure le relais, notamment pendant ses déplacements. *« Je passe 50 % de mon temps en déplacement et suis au bureau l'autre moitié du temps. En déplacements, je visite mes clients, prends des contacts avec des prospects, représente nos différentes marques sur les salons, recherche des agents ou des importateurs ; auprès des gros clients, je prends les commandes en direct. Au bureau, je prépare mes futurs voyages en initiant des contacts par téléphone et par mail, je m'assure du bon déroulement des commandes et des paiements ; je suis également garante de la protection de nos marques à l'étranger. »*

À l'export, il faut s'adapter à des marchés fluctuants : *« Nos produits Made in France, considérés comme du moyen de gamme ici, sont perçus comme du haut de gamme en Asie. Mais cette situation est déjà en train de changer et le facteur prix est de plus en plus déterminant, même sur cette zone. L'évolution des devises nous a obligés à repenser notre pénétration en Amérique du Nord en créant une unité de production au Mexique pour continuer à desservir ces pays. De même, le contexte économique et politique au Moyen-Orient a des conséquences sur nos ventes. Enfin, il faut être à l'écoute des nouvelles tendances pour proposer à nos clients des produits correspondant à leurs attentes. »*

*« Ce qui me plaît, c'est de connaître de nouvelles cultures, non pas en les effleurant comme le font parfois les touristes, mais en travaillant au quotidien avec des clients étrangers. »* Voilà ce qui explique qu'Isabelle MOREAU s'investit et s'épanouit dans son métier passion !

### Exemple d'offre

■ **Directeur export H/F**  
Seine-et-Marne 65 à 72 k€/an

Leader des vins mousseux en France, 200 personnes et un CA de 74 millions d'euros, nous recherchons notre directeur export.

Il optimise à l'export la politique commerciale globale de l'entreprise. Sa mission export concerne la grande exportation et les marchés européens. Pour cela, il préservera et développera l'existant, prospectera les zones à fort potentiel de développement (Asie, les Amériques, Australie, Nouvelle-Zélande, les pays de l'Est) et sera force de proposition sur des produits nouveaux et des adaptations du savoir-faire de l'entreprise aux marchés export. Enfin, Il saura trouver les importateurs et/ou agents adaptés à la politique de l'entreprise. Bonne connaissance du secteur des vins, champagnes et spiritueux. Anglais indispensable.

Source : Apec

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°2 – Directeur commercial
- N°10 – Ingénieur commercial grands comptes
- N°13 – Responsable de zone export

#### ■ Les Fiches Fonctions. Collection Métiers

- N°5.1 – Direction marketing et commerciale
- N°5.4 – Import-export

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°4 – Directeur de magasin

Responsable de magasin, directeur d'hypermarché ou de supermarché, directeur (ou responsable) de boutique

**Le directeur de magasin développe et gère l'activité d'un centre de profit – magasin, boutique, hypermarché... – dans le cadre de la politique commerciale de l'entreprise.**



Jeune cadre : entre 35 et 50 k€

Cadre confirmé : entre 50 et 120 k€ (en fonction de la taille de l'établissement)

La rémunération comprend souvent une part variable importante en fonction des objectifs individuels et des résultats de l'entreprise.

## Qui recrute ?

- La grande distribution : hypermarchés et supermarchés
- Les distributeurs spécialisés : textile, sport, musique...
- Les magasins de commerce de gros

## Rattachement hiérarchique

- Directeur régional
- Directeur commercial

## Relations fonctionnelles

- Direction des achats
- Direction marketing
- Direction administrative et financière

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Définition de la politique commerciale pour l'établissement

- Garantir la bonne application de la politique commerciale globale de l'entreprise.
- Centraliser toutes les informations utiles à la bonne connaissance de l'économie locale et à son approche commerciale.
- Identifier des pistes de développement spécifiques pouvant générer un accroissement du chiffre d'affaires pour l'établissement.
- Planifier des opérations spéciales d'animation commerciale (promotions, semaines thématiques, jeux-concours...) en fonction de celles qui sont décidées au niveau central.
- Définir des objectifs pour l'établissement en termes de chiffre d'affaires et de marge.

#### Rôle d'animation commerciale

- Mettre en place et suivre les opérations d'animation commerciale au niveau de l'établissement.
- Animer et superviser les chefs de rayon et responsables de département dans la gestion de leur activité : passages réguliers au sein des rayons pour s'assurer du bon fonctionnement de l'activité et du respect des règles d'hygiène et de sécurité.
- Négocier directement avec les fournisseurs en ce qui concerne les prix, les quantités, la PLV pour certaines opérations spéciales.
- Décider ou appliquer des aménagements du magasin pour améliorer les ventes et l'accueil du client.

#### Rôle d'encadrement et de gestion de l'établissement

- Encadrer l'ensemble des équipes de l'établissement : assistantes administratives, comptabilité, gestion des stocks, employés de rayon...
- Veiller au bon fonctionnement humain et logistique : gestion des contrats, des plannings, inspection des locaux...
- Garantir la bonne gestion administrative des ventes au niveau de l'établissement.

#### Suivi commercial et budgétaire

- Suivre les résultats commerciaux individuels et collectifs et valider l'atteinte des objectifs.
- Veiller en permanence au respect du budget et à la rentabilité de l'établissement.
- Assurer le reporting auprès de la direction régionale ou nationale, aussi bien pour les ventes que pour les informations collectées sur le terrain.

### Les activités éventuelles

Le directeur de magasin est souvent le représentant au niveau local de son établissement. Il participe à des manifestations locales, rencontre les différentes collectivités et entretient un réseau qui lui permet de se tenir proche de l'économie locale et de ses différents acteurs. Par ailleurs, il peut s'investir dans la rénovation de la surface de vente (réhabilitation, agrandissement...).

### Variabilité des activités

- L'activité du directeur de magasin varie en fonction de la taille de l'établissement dirigé.
- Plus la **surface** du magasin est **importante**, plus il prend un rôle de stratège et se concentre sur la définition de la politique commerciale de son établissement. Il contrôle les différents indicateurs qui lui sont fournis sur le marché national, le positionnement de la concurrence, les conjonctures locale et régionale, pour affiner la stratégie de son établissement. Il a fréquemment un adjoint dont le rôle est plus opérationnel et qui fait le lien avec les équipes sur le lieu de vente.
- Dans le cadre d'un **établissement plus réduit**, le directeur de magasin se concentre davantage sur l'encadrement et l'animation des équipes. Il supervise personnellement l'ensemble des opérations commerciales qui sont menées et veille en permanence à la bonne tenue des rayons. Il manage les chefs de rayon dans la gestion de leurs linéaires et prend fréquemment en charge les relations avec les fournisseurs (négociation des achats).
- Un deuxième degré de variabilité peut être considéré.
- Lorsque le groupe est assez **centralisé**, le directeur de magasin est le garant de la stratégie centrale et un moteur pour son exécution.
- Lorsque le groupe est **décentralisé** (franchise), le directeur de magasin s'apparente à un véritable chef d'entreprise, responsable de son centre de profit.



## LE PROFIL

### Diplômes

- BTS action commerciale, DUT...
- École supérieure de commerce
- DESS sciences économiques, DESS AES, DESS CAAE...
- Les mastères orientés commerce/gestion proposés par les écoles de commerce et d'ingénieurs

### Expérience

Le poste de directeur de magasin s'adresse à des cadres ayant déjà une expérience. En fonction de la taille de l'établissement, il peut être exercé par de jeunes cadres ayant environ cinq ans d'expérience, jusqu'à une dizaine d'années d'expérience pour des établissements de taille importante.

### Compétences

- Excellente connaissance des techniques de merchandising et de trade marketing pour optimiser le chiffre d'affaires de l'établissement.
- Bonne connaissance de l'économie locale et de la concurrence.
- Savoir-faire managérial afin de coacher efficacement ses équipes.
- Connaissances en gestion afin de prendre en main la réalisation de son budget et d'assurer un reporting efficace.
- Appréhension des problématiques de marketing client (techniques de recrutement et de fidélisation de la clientèle).
- Connaissances juridiques, notamment dans le cadre du respect des règles d'hygiène et de sécurité de son établissement.
- Notions des travaux de « remodling » (rénovation/extension/réhabilitation) pour les surfaces de vente.

### Personnalité

- Empathie et qualités de communication pour favoriser une ambiance positive au sein de l'établissement.
- Force de décision, car le directeur de magasin est décisionnaire pour tous les choix concernant son établissement.
- Qualités d'organisation pour coordonner l'activité de ses équipes au sein de l'établissement.
- Rigueur, pour assurer un reporting efficace et veiller à la bonne gestion de l'établissement.
- Charisme, car le directeur de magasin est le représentant de son enseigne au niveau local; il doit par ailleurs encadrer des équipes parfois très importantes.
- Goût pour le terrain, car le poste de directeur de magasin peut être très opérationnel avec une présence directe sur le lieu de vente.

## LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Adjoint au directeur de magasin
- Chef des ventes/d'agence
- Chef de département
- Chef de rayon
- Responsable administration des ventes
- Responsable des achats

### Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur régional (en France ou à l'international)
- Directeur commercial

### Exemple d'offre

■ **Directeur de magasin H/F**  
Région Nord 60 à 76 k€/an

Pour un hypermarché du Nord de la France. Véritable manager, vous aurez pour missions la gestion, le commercial, la communication, l'organisation et le management social.

Élaborer les budgets et en suivre la réalisation en initiant les actions correctives nécessaires. Capable de réagir à différentes situations, vous veillez au bon fonctionnement de l'entreprise. Gestion de l'activité commerciale dans sa globalité: relations avec les partenaires, analyse de la concurrence, élaboration des actions commerciales. Manager une équipe d'environ 200 personnes, recruter ses collaborateurs, assurer leur formation.

Formation supérieure. Une expérience réussie à un poste similaire est nécessaire pour exercer un management décentralisé.

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Olivier DUBOSC

### Directeur de magasin chez Virgin

**« Ce que j'aime dans mon métier, c'est la nouveauté ! Il faut constamment être à l'affût de ce qui va marcher. »**

Olivier DUBOSC a toujours été passionné par les produits culturels : son bac en poche, il travaille dans la librairie tenue par ses parents. Il s'installe à son compte et tient sa librairie pendant cinq ans avant de rejoindre l'enseigne Leclerc en tant que chef de rayon pour les produits culturels. Il entre ensuite chez Extrapole avec deux casquettes : responsable métiers musique et vidéo au niveau national, et directeur produits musique et vidéo pour le magasin de Belle Épine. Il prend successivement la direction de plusieurs magasins, fait l'ouverture d'Extrapole Bercy et de celui de Melun.

*« Mon magasin est une vraie PME qui emploie 34 personnes. L'objectif qui m'est fixé s'exprime en résultat d'exploitation ; cet objectif, je le redescends aux responsables métiers (musique, vidéo/multimédia et papeterie). Outre ces responsables métiers, j'encadre un responsable caisse et accueil ainsi qu'un responsable logistique. Cependant, il est essentiel de rester en contact avec l'ensemble de l'équipe et en particulier des vendeurs : je suis, avant tout, un commerçant. »*

*« Lorsque j'arrive le matin, je commence par faire le tour du magasin avec un œil client : je vérifie que tout est prêt pour l'événement du moment (fête des Mères, sortie d'un nouvel album ou d'un nouveau DVD incontournable...). Nous avons 500 nouveaux produits qui arrivent chaque semaine et les ventes dépendent de leur mise en avant. Je regarde également le niveau des stocks et m'assure que les retours de produits se déroulent correctement. En effet, il y a trois paramètres que je suis avec attention : l'obsolescence des produits, les frais de transport et la démarque inconnue (c'est-à-dire le vol). Au-delà de cette activité quotidienne, j'avance sur un certain nombre de dossiers : nous travaillons avec mon équipe sur l'amélioration du visuel en agrandissant certains linéaires et en changeant d'implantation certains genres de musiques. Nous avons également mis en place un plan d'action contre la démarque inconnue : après avoir constaté un taux élevé de disparition de produits, nous en avons modifié la présentation (les produits dits sensibles ont été mis sous cloche), nous avons installé des serrures aux réserves et avons repensé la présentation du magasin. »*

*« Pour réussir dans ce métier, l'essentiel est l'affinité avec le produit : il faut aimer ce que l'on vend ! Ensuite, il ne faut pas oublier que nous sommes là pour vendre. Enfin, il faut être un bon manager : une bonne ambiance dans le magasin se ressent auprès de la clientèle ! »*

### Exemple d'offre

■ **Directeur de magasin H/F**  
Haute-Savoie 40 à 46 k€/an

Supermarché indépendant de hautes performances, situé en Haute-Savoie, recrute son directeur de magasin. Responsable de la maîtrise du compte d'exploitation du magasin, vous possédez une bonne connaissance des produits frais. Manager confirmé, vous encadrez, motivez et formez votre équipe (50 collaborateurs). Sensible au contrôle et à l'amélioration de la qualité, vous êtes respectueux du cadre réglementaire. Professionnel reconnu, vous justifiez d'une expérience significative de la fonction (distribution alimentaire).

À court terme, vous conduirez le projet et la réalisation de l'agrandissement du magasin. Ce poste est évolutif vers la création de votre propre entreprise au sein de l'enseigne. Rémunération : salaire x 13 + intéressement.

Source : Apec

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°1 – Chef des ventes/d'agence
- N°2 – Directeur commercial
- N°5 – Directeur régional
- N°9 – Chef de secteur

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.8 – Distribution

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°5 – Directeur régional

Responsable régional des ventes, directeur de groupe

**Le directeur régional met en œuvre et coordonne la politique commerciale de l'entreprise sur une zone géographique.**



Jeune cadre: entre 35 et 45 k€

Cadre confirmé: entre 45 et 65 k€

La rémunération comprend souvent une part variable importante en fonction des objectifs individuels et des résultats de l'entreprise.

## Qui recrute ?

Toute entreprise ayant généralement une problématique de ventes en direction d'un réseau d'agences ou de distributeurs (intérim, location de voitures, transport, sécurité, nettoyage...), ou dont l'activité commerciale nécessite une coordination au niveau régional.

## Rattachement hiérarchique

- Directeur commercial
- Directeur national des ventes

## Relations fonctionnelles

- Responsable administration des ventes
- Département marketing
- Category manager
- Trade marketer
- Merchandiser
- Direction de la communication

## LE POSTE

### Activités principales

#### Élaboration d'une politique commerciale régionale

- Garantir la bonne application de la politique commerciale globale de l'entreprise au niveau régional.
- Centraliser toutes les informations utiles à la bonne connaissance de l'économie régionale et à son approche commerciale.
- Cerner les réseaux de distribution cohérents par rapport à la politique commerciale.
- Identifier des pistes de développement régional spécifiques pouvant générer un accroissement du chiffre d'affaires pour l'entreprise.

#### Mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise

- Mettre en place des opérations d'animation commerciale au niveau régional.
- Diriger et animer la force commerciale: accompagnement des commerciaux sur le terrain, mise en place de bonus/prime aux résultats, conseils réguliers sur l'approche commerciale et les messages à envoyer aux clients...
- Mener les négociations dans le cadre de référencements ou de signatures de nouveaux contrats.
- Assurer un rôle de représentation en externe vis-à-vis des clients stratégiques: participation à des salons, conférences, entretien d'un réseau de prescripteurs...

#### Suivi des résultats et contrôle budgétaire

- Suivre les résultats commerciaux individuels et collectifs et valider l'atteinte des objectifs.
- Garantir la bonne gestion administrative des ventes au niveau régional.
- Assurer le reporting auprès de la direction commerciale, aussi bien pour les ventes que pour les informations collectées sur le terrain.

### Activités éventuelles

Le directeur régional peut garder une activité de prospection et de développement commercial à destination des grands comptes régionaux. Il génère alors personnellement du chiffre d'affaires et contribue à améliorer les résultats de la zone géographique qu'il dirige.

### La variabilité des activités

Selon le type de ventes de l'entreprise.

- **Vente directe**: lorsque l'entreprise dispose de son propre réseau de distribution, le directeur régional s'investit dans le développement du réseau d'agences, de boutiques ou de bureaux commerciaux. Il décide ou propose l'implantation de structures commerciales sur sa région. Il intervient dans la création (ou la fermeture) de celles-ci et, en particulier, gère la constitution ou la réorganisation des équipes. Plus en aval, il supervise le travail des chefs d'agence et vérifie que leur action commerciale est en adéquation avec celle de l'entreprise au niveau national. Il contrôle en permanence l'adéquation entre les moyens mis en place et les résultats obtenus.
- **Vente indirecte**: lorsque l'entreprise ne possède pas son propre réseau de distribution, le directeur régional intervient en amont dans la définition ou l'application des critères qui président à la constitution du réseau. À l'échelle régionale, faut-il passer par des grossistes, des revendeurs, des distributeurs? Si l'entreprise a pour client final le grand public, quelle place doit occuper la grande distribution? Il pilote l'activité des chefs de ventes et/ou des chefs de secteur (ou des commerciaux) qui visitent les distributeurs.

#### Exemple d'offre

■ **Directeur régional H/F**  
Lyon 60 à 75 k€/an

Notre savoir-faire reconnu, la qualité de nos prestations et le développement régulier de notre présence commerciale nous amènent aujourd'hui à renforcer nos équipes. Rattaché au directeur commercial, vous êtes chargé(e) du développement de l'activité commerciale de votre région dans le cadre des objectifs préalablement définis. Vous animez la force commerciale de votre secteur (chefs de ventes, commerciaux et supports à la vente...).

De formation supérieure, vous justifiez d'une réelle expérience de management dans le domaine de la vente directe (B to B) et êtes doté(e) de réelles aptitudes à communiquer et entraîner.

Source: Apec

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- BTS action commerciale, DUT...
- École supérieure de commerce
- DESS sciences économiques, DESS AES, DESS CAAE...
- Les mastères orientés commerce/gestion proposés par les écoles de commerce et d'ingénieurs

### Expérience

Le poste de directeur régional s'adresse à des cadres disposant d'une première expérience commerciale d'au moins cinq ans sur le terrain, de préférence dans des fonctions d'encadrement.

### Compétences

- Excellente connaissance du secteur d'activités de l'entreprise et de ses principaux acteurs.
- Excellente connaissance de l'économie régionale et de ses représentants (chambre de commerce, collectivités locales...).
- Savoir-faire managérial afin de coacher efficacement ses équipes commerciales.
- Connaissance des méthodes de vente et de merchandising pour épauler et conseiller ses équipes commerciales sur le terrain.
- Culture marketing et technique, pour dialoguer avec des interlocuteurs variés.
- Bonne culture financière afin de prendre en main la réalisation de son budget et d'assurer un reporting efficace.

### Personnalité

- Capacités d'organisation pour piloter des projets commerciaux, planifier des plans d'action.
- Capacité de communication et empathie pour fédérer ses équipes commerciales et l'ensemble de l'entreprise autour d'un projet commun.
- Charisme, car le directeur régional représente l'entreprise au niveau régional et doit souvent dialoguer avec des interlocuteurs de haut niveau.
- Rigueur pour assurer le reporting financier et commercial auprès de sa direction.
- Goût pour le terrain, car il doit être proche de ses équipes et suit fréquemment ses forces commerciales dans leur activité.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Ingénieur commercial
- Directeur de magasin
- Chef des ventes
- Chef de secteur
- Attaché commercial

### Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur commercial

### Exemple d'offre

■ **Directeurs régionaux H/F**  
France entière 34 à 40 k€/an

Rejoignez un groupe leader dans l'équipement de la personne: fort de 2500 points de vente, 14000 collaborateurs et 12 enseignes, réalisant un CA de 1,9 milliard d'euros.

Pour une de nos filiales, vous animez une vingtaine de magasins avec pour mission d'optimiser les résultats économiques de votre région dans un souci permanent de satisfaire votre clientèle. Véritable animateur d'équipe, vous accompagnez vos responsables de magasin dans la mise en œuvre de la politique commerciale de l'enseigne. À l'écoute, vous êtes proche de vos équipes et les faites progresser vers leurs objectifs.

À 30 ans environ, de formation bac+2/4, vous avez démontré vos capacités managériales au cours d'une expérience réussie dans le domaine de la grande distribution ou la distribution spécialisée.

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

### ■ Dominique PRÉVOST

#### Directeur régional, Go sport

**«Un directeur régional doit se situer au plus près des magasins !»**

Dominique PRÉVOST a réalisé l'essentiel de son parcours professionnel dans le secteur des loisirs. Après l'obtention de son baccalauréat, il fait ses premières armes dans le monde de l'hypermarché, chez Carrefour : de 1987 à 1993, il gravit les échelons et prend en charge différents rayons : accessoires, bricolage, livres, disques, vidéo...

Cette bonne connaissance des produits culturels lui permet tout d'abord de faire carrière chez Extrapôle, en tant que directeur multimédia, puis comme directeur des achats et du marketing chez Digitall, un site de commerce électronique de produits de loisirs créé puis fermé par le groupe Lagardère.

De retour dans l'économie traditionnelle depuis 2002, Dominique PRÉVOST est aujourd'hui directeur régional de Go Sport, une enseigne spécialisée dans la vente d'articles de sports et de loisirs.

*« Je supervise les magasins situés en région parisienne et sur l'est de la France. J'encadre donc directement les directeurs de magasin et indirectement de 620 à 670 collaborateurs cadres et non-cadres : les responsables de département, les vendeurs, les hôtesse de caisse. L'encadrement représente l'une de mes prérogatives essentielles. »*

Mais Dominique PRÉVOST est également un vecteur de diffusion de la stratégie de l'entreprise : *« Go Sport a entrepris de se développer et de se réorganiser : un enjeu fort pour nous est de permettre aux magasins de disposer des meilleurs outils et techniques pour lutter contre la concurrence des autres enseignes spécialisées et des hypermarchés. »*

Bien sûr, Dominique PRÉVOST passe beaucoup de temps sur le terrain : *« Près de 400 kilomètres séparent mes points de vente les plus éloignés. Les déplacements sont nombreux et nécessaires : environ quatre jours sur cinq, il s'agit en effet de rassurer, motiver et former les directeurs de magasin. »* Ce travail de proximité lui permet de relayer la stratégie commerciale du groupe et de l'enrichir. *« Nous cherchons à insuffler une dynamique commerciale au sein des magasins. Le consommateur n'existe plus, reste un client volatil que les équipes en magasin doivent aider, respecter et conseiller. En magasin, chacun doit aujourd'hui être tourné vers la vente et non vers la gestion. »*

Dominique PRÉVOST met en avant trois critères de réussite au poste de directeur régional : la connaissance des hommes afin de recruter les ressources adaptées et d'optimiser leurs performances ; la connaissance des produits ; la connaissance du réseau et des consommateurs.

Une règle d'or valable dans la distribution, mais également dans beaucoup d'autres secteurs d'activité.

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°1 – Chef des ventes/d'agence
- N°2 – Directeur commercial
- N°4 – Directeur de magasin
- N°9 – Chef de secteur
- N°10 – Ingénieur commercial grands comptes

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.2 – Direction régionale, d'agence

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°6 – Responsable du développement

Business developer (ou biz dev), directeur du développement, business development director, responsable du développement et des partenariats

**Le responsable du développement est chargé d'orienter et de détecter les opportunités de croissance pour l'entreprise et de mettre en avant les nouveaux projets/marchés/clients/partenaires.**



Jeune cadre : entre 40 et 50 k€

Cadre confirmé : entre 50 et 100 k€

La rémunération comprend souvent une part variable importante en fonction des objectifs individuels et des résultats de l'entreprise.

## Qui recrute ?

■ Les entreprises du high-tech (informatique, télécoms)

■ Le secteur de l'Internet

■ Le secteur des médias et des loisirs

■ Les entreprises de grande consommation

Plus largement, les entreprises de taille significative ayant un projet de diversification produits/marchés/clients/partenaires

## Rattachement hiérarchique

■ Directeur commercial

■ Directeur général

■ Directeur marketing

## Relations fonctionnelles

■ Directeur commercial

■ Directeur export

■ Directeur marketing

■ Directeur financier

■ Directeur juridique

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Analyse/Étude des marchés

- Faire des études, des analyses et des préconisations portant sur les potentialités de développement de l'entreprise: nouveaux segments de clientèle, nouveaux produits, nouveaux partenaires capitalistiques, technologiques ou financiers...
- Élaborer des budgets, après validation par la direction générale, constituer et mobiliser une équipe projets interne.

#### Coordination des projets

- Cibler, identifier et approcher des partenaires potentiels (revendeurs, distributeurs, partenaires technologiques, partenaires financiers...), présentation du projet.

#### Négociation, suivi, reporting

- Négocier avec les partenaires et mettre en place un contrat de partenariat validé par la direction juridique.
- Assurer l'animation et la stimulation des partenariats noués.
- Assurer le reporting régulier auprès de la direction de l'entreprise; évaluer les résultats obtenus.

#### Veille et communication

- Pratiquer une veille stratégique et représenter l'entreprise lors des événements de la profession (colloques, salons, séminaires...).

### Activités éventuelles

Dans certaines entreprises, le directeur du développement aura des équipes sous sa responsabilité. Les interfaces fonctionnelles sont cependant plus nombreuses que les relations hiérarchiques.

### Variabilité des activités

Le métier de responsable du développement peut prendre cinq dimensions: marketing, commercial, international, juridique et finances. La prise en compte de cette dernière dimension détermine pour le responsable du développement des activités spécifiques.

Certains responsables du développement sont ainsi associés ou prescripteurs par rapport à des opérations de haut de bilan: prises de participation, achats, ventes d'activités. Ils interviennent alors sur les études d'opportunité, sur le montage des dossiers et sur tout ou partie des négociations.

D'autre part, certaines entreprises peuvent confier à un directeur du développement (cet intitulé est alors préféré à celui de responsable du développement) le soin de tester l'opportunité de lancer une nouvelle activité et de prendre en charge le développement de cette opération de diversification. Le poste, assez dimensionné, se rapproche alors, en fonction du succès du lancement de l'activité, d'un profil de directeur d'activités ou de filiales.

#### Exemple d'offre

##### ■ Responsable développement H/F

La Défense

salaires à négocier

Cette société d'assurance-vie, filiale d'un grand groupe, présente sur trois pôles d'activité (assurance-vie, assurances emprunteurs et épargne collective), recherche un business development manager (responsable développement commercial) pour sa branche assurances emprunteurs.

La mission principale de ce business development manager sera de définir et de mettre en œuvre la politique commerciale de développement du réseau crédit emprunteurs, en étroite collaboration avec le siège européen et avec l'appui d'une équipe de deux responsables grands comptes. Manageant l'équipe, il aura pour tâche de développer des partenariats auprès des banques, institutions financières et cabinets de courtage.

De bonne formation commerciale initiale, le candidat justifiera d'une solide expérience en tant que directeur commercial (compagnie d'assurances, institutions financières).

Source: Apec



## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- École supérieure de commerce
- Maîtrise ou DESS avec spécialisation finance, marketing, gestion...
- École d'ingénieurs

### Expérience

Le poste conviendra à un collaborateur assez expérimenté : au moins trois ans d'expérience.

### Compétences

- Bonne culture économique.
- Excellente connaissance du secteur d'activités de l'entreprise, du produit et des technologies mobilisées.
- Bonnes bases en droit des affaires (droit des contrats).
- Pratique d'au moins une langue étrangère.
- Bonne maîtrise des tableaux pour favoriser l'approche budgétaire.

### Personnalité

- Vision stratégique et potentiel intellectuel : en effet, le poste de responsable du développement est directement connecté aux problématiques stratégiques.
- Aisance dans les négociations, le responsable du développement étant conduit à mener activement des négociations complexes à haut niveau.
- Aptitudes relationnelles et diplomatie afin de faire adhérer les parties prenantes au projet de développement, qu'il s'agisse de collaborateurs internes de l'entreprise ou de partenaires externes.
- Forte autonomie afin de mener à bien les projets en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.
- Forte implication et capacité de travail car les projets de partenariat demandent souvent un investissement quantitatif et qualitatif important.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Ingénieur commercial grands comptes
- Ingénieur commercial ventes indirectes
- Chef de produit

### Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur commercial
- Directeur marketing
- Directeur d'activités (directeur de filiale)

### Exemple d'offre

#### ■ Business development manager H/F Paris 45 à 60 k€/an

Premier fabricant au monde de dispensing systems, nos clients sont les grands industriels des secteurs : personal care alimentaire - boisson/eau - détergent. Déjà leader dans de nombreux pays, grâce à un outil industriel et des process en constante évolution, nous voulons accroître notre présence auprès des comptes clés français et européens.

Rattaché au directeur commercial, vous avez la responsabilité de notre développement commercial (définition et suivi du business plan/actions de prospection et de fidélisation) sur un marché de grands comptes, nationaux et internationaux, pour les secteurs boisson/eau et alimentaire. Vous saurez vous centrer sur le métier et les enjeux de vos clients pour proposer, tout en tenant compte de leurs contraintes industrielles, des produits sur mesure. Vous saurez également, en interne, mobiliser autour de vous les compétences nécessaires à la réalisation des études et au développement de ces produits spécifiques.

À 30 ans environ, de formation supérieure, commerciale ou technique, bac+4/5, vous justifiez d'une expérience significative de la négociation de contrats de longue durée, de la vente de produits en B to B, auprès d'une clientèle constituée idéalement d'industriels. Maîtriser l'anglais est indispensable, une seconde langue européenne serait un plus (allemand, italien, espagnol). Votre personnalité fera la différence : autonomie, dynamisme, doté d'un vrai talent commercial, vous aimez l'imprévu des négociations et savez être tenace jusqu'à leur conclusion. Source : Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Guillaume DE LANDTSHEER

**EMEA-business development manager chez Highdeal**

**« L'opportuniste et la bonne connaissance du marché me permettent de bâtir l'avenir commercial de ma société. »**

Depuis deux ans et demi chez Highdeal, Guillaume DE LANDTSHEER a eu la possibilité de prendre en charge les trois missions confiées traditionnellement aux biz dev (business development manager). *« Je suis entré dans l'entreprise pour mettre en place des partenariats technologiques. En effet, Highdeal est un éditeur de logiciels. Et pour nous imposer sur le marché, nous devons proposer à nos clients des offres globales. Ma mission consistait donc à rencontrer des sociétés commercialisant des produits ou des services complémentaires par rapport à notre offre, et à conclure avec eux des accords de partenariat. »*

*« Dans un second temps, j'ai cherché à constituer un réseau d'intégrateurs et de cabinets de conseil en mesure de porter et promouvoir notre offre. Mon travail était alors très proche de celui d'un responsable de ventes indirectes. Depuis quelques mois, le marché des télécoms s'est dégradé et ma direction m'a demandé de prendre en main directement le développement de certains clients, en particulier France Télécom. »*

Ce parcours en tant que biz dev présente donc pour Guillaume DE LANDTSHEER de nombreux attraits. La diversité des missions s'exerce en effet dans un environnement multidimensionnel. *« Mon environnement de travail est tout d'abord international. En effet, je suis responsable du business development sur la zone EMEA. »*

Guillaume DE LANDTSHEER a du mal à estimer la part moyenne du temps qu'il passe à l'étranger ou en déplacement : *« Je n'ai pas de semaine type. »* Mais il confirme que les voyages sont nombreux et parfois longs : *« Si je dois passer quinze jours à Stockholm pour mettre en place une affaire, je le fais. »*

L'environnement de Guillaume DE LANDTSHEER est également technologique. Il travaille dans une entreprise commercialisant des produits à forte valeur ajoutée technologique. Bien qu'il ne soit pas ingénieur (il est diplômé de l'Istec), il doit être en mesure de parler des spécificités techniques des logiciels d'Highdeal.

Enfin, le poste de Guillaume DE LANDTSHEER se situe à une position charnière par rapport au marketing. Le biz dev est une véritable tête chercheuse. Sa position par rapport au marché lui permet d'obtenir des informations très précieuses sur la concurrence et sur la façon dont l'offre de l'entreprise est évaluée par le marché. Alors que le commercial entretient surtout une relation de prospection par rapport au marché, et que le marketing est parfois trop loin du

terrain, le biz dev peut récolter des données utiles pour orienter les décisions stratégiques. Inversement, il peut lui arriver de représenter l'entreprise dans les cercles associatifs et lors d'événements. Ainsi, Guillaume DE LANDTSHEER fait partie de l'Aspic, de l'ASP Forum et du Forum e-technologies. Ce rôle d'ambassadeur au sein de l'environnement économique est important à double titre : le biz dev peut « prêcher la bonne parole » à propos des projets de développement de son entreprise. Il peut aussi récolter des informations sur le marché et sur la manière dont ce dernier perçoit son entreprise.

Au jeune diplômé qui désirerait connaître le profil psychologique du biz dev, Guillaume DE LANDTSHEER répond : *« Avant tout, le biz dev doit être opportuniste au meilleur sens du terme : il doit être à l'affût de toutes les innovations, à la fois capable de les détecter et de les saisir. Dans le même esprit, le biz dev est quelqu'un d'entrepreneur, de vif, de travailleur. Il lui faut aussi être humble, et écouter plutôt que d'asséner une vérité à son interlocuteur. Enfin, le biz dev doit aimer sortir, c'est-à-dire voyager hors de nos frontières, car le poste a très souvent une dimension internationale, mais aussi sortir lors des cocktails, des salons, des événements qui jalonnent la vie d'un secteur. C'est lors de ces événements que l'on identifie des opportunités qui feront les affaires de demain ! »*

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°2 – Directeur commercial
- N°10 – Ingénieur commercial grands comptes
- N°11 – Ingénieur d'affaires
- N°16 – Directeur marketing
- N°21 – Chef de produit

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.3 – Marketing

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »



# RÉALISATION DE LA VENTE

---

- N°7 – ATTACHÉ COMMERCIAL
- N°8 – CHEF DE RAYON
- N°9 – CHEF DE SECTEUR
- N°10 – INGÉNIEUR COMMERCIAL GRANDS COMPTES
- N°11 – INGÉNIEUR D’AFFAIRES
- N°12 – DIRECTEUR DE CLIENTÈLE
- N°13 – RESPONSABLE DE ZONE EXPORT

# N°7 – Attaché commercial

Commercial, inspecteur commercial, ingénieur commercial, conseiller clientèle entreprises, technico-commercial

**L'attaché commercial développe et entretient un portefeuille de clients afin d'accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise.**



Jeune diplômé: entre 20 et 30 k€

Jeune cadre: entre 30 et 38 k€

Une partie variable significative compose cette rémunération. Elle est calculée en fonction des objectifs fixés (CA total, ouverture de nouveaux comptes, marge dégagée...).

## Qui recrute ?

D'une manière générale, toute entreprise ayant vocation à contacter des clients ou des prospects, afin de se faire connaître et de leur proposer leurs produits ou services.

## Rattachement hiérarchique

- Directeur régional des ventes
- Directeur commercial
- Chef des ventes
- Directeur d'agence

## Relations fonctionnelles

- Administration des ventes

## LE POSTE

### Activités principales

#### Définition et identification des cibles commerciales

- Définir en lien avec la direction commerciale les secteurs d'activités et/ou types d'entreprises à développer commercialement.
- Assurer une veille concurrentielle afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport au marché.
- Identifier les clients potentiels à l'aide de fichiers dédiés ou d'annuaires.
- Participer à la définition des moyens à mettre en œuvre pour rendre l'approche commerciale efficace : prospection téléphonique, envois de documentation commerciale, mailings...

#### Activité de prospection commerciale

- Mettre en œuvre la prospection commerciale : prise de contact et suivi des prospects.
- Identifier les circuits de décision au sein des entreprises ciblées.
- Présenter et adapter l'offre commerciale aux besoins exprimés par les prospects.
- Négocier avec les clients, en accord avec le supérieur hiérarchique, les prix, les délais et les quantités.
- Signer et faire signer les contrats de vente.

#### Suivi et développement commercial de clients

- Veiller au respect des clauses du contrat et s'assurer de la satisfaction des clients.
- Répondre à toute demande commerciale émanant des clients ou prospects.
- Assurer des visites ou des mailings réguliers pour entretenir le contact avec les clients, développer le chiffre d'affaires avec les clients acquis.

### Activités éventuelles

L'attaché commercial doit également faire remonter l'information collectée auprès des clients vers les directions stratégiques de l'entreprise. Il contribue ainsi à améliorer l'offre de l'entreprise, aussi bien dans son contenu (évolution des produits) que dans sa forme (positionnement des produits, approche commerciale et marketing).

### Variabilité des activités

- Lorsqu'il est **sédentaire**, une grande partie de l'activité de l'attaché commercial est consacrée à la prospection téléphonique ou terrain si l'entreprise possède une agence. Les clients approchés se déplacent au sein de l'agence ou de l'entreprise pour rencontrer l'attaché commercial. On parle par conséquent de vente assise.
- Lorsqu'il n'est **pas sédentaire**, l'attaché commercial équilibre davantage son temps entre la prospection et les visites clients. Il peut avoir un assistant commercial ou un télémarketer qui prospecte pour lui tandis qu'il assure principalement les rendez-vous commerciaux et la signature des contrats.
- Dans le cas de la **vente aux entreprises**, le cycle de vente peut prendre quelques jours et les activités de prospection sont complétées par des actions de développement.
- Dans le cas de la **vente aux particuliers**, les ventes sont très courtes et l'attaché commercial doit multiplier les visites (vente debout) ou les contacts téléphoniques (vente assise).

#### Exemple d'offre

**Attaché commercial H/F**

Rouen

environ 30 k€/an

Groupe mondial, réputé dans le domaine des technologies avancées, recrute pour sa division équipement de bureaux.

De formation commerciale, vous assurez la fidélisation et le développement de notre gamme de produits haute technologie, auprès des clients et prospects de votre secteur géographique. L'appui de notre large gamme « numérique couleurs et noir et blanc », de notre école de formation et d'une logistique adaptée vous permettra d'atteindre des objectifs ambitieux.

Fort de vos qualités commerciales et de votre première expérience dans la commercialisation de produits high-tech, vous bénéficierez d'un contexte technologique attractif, où votre goût du challenge se révélera, et d'une rémunération attractive, sans plafonnement. Attiré par les nouvelles technologies, impressionnez-nous !

Source : Apec

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- BTS action commerciale, BTS force de vente
- École supérieure de commerce

### Expérience

Ce poste s'adresse généralement aux jeunes diplômés ou aux jeunes cadres ayant jusqu'à trois ans d'expérience.

### Compétences

- Très bonne connaissance de l'offre de l'entreprise et de son marché: concurrence, fonctionnalités du produit ou du service...
- Culture marketing et technique, pour dialoguer avec des interlocuteurs variés.
- Maîtrise des outils informatiques, notamment des progiciels dédiés au reporting commercial.
- Connaissance des techniques de vente: prise de rendez-vous, identification des besoins, identification des freins, signature des contrats.

### Personnalité

- Qualités d'écoute afin de récolter les attentes du client et de bien comprendre son besoin.
- Empathie et force de persuasion qui font la différence par rapport à la concurrence.
- Sens de la négociation pour faire valoir son point de vue lors de négociations qui porteront en particulier sur le prix.
- Ténacité, énergie et persévérance afin de repartir après d'éventuels échecs.
- Réactivité, disponibilité, afin de répondre au mieux aux demandes des clients.
- Excellente résistance au stress, car les échecs sont nombreux et la pression forte, une grande partie de la rémunération dépendant très souvent des résultats commerciaux.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Assistant commercial
- Vendeur

### Évolution professionnelle (P+1)

- Ingénieur commercial
- Directeur d'agence
- Chef de secteur
- Responsable régional des ventes

### Exemple d'offre

■ **Attaché commercial H/F**  
Sud-Ouest/Sud-Est 28 à 32 k€/an

Filiale française d'un groupe néerlandais de services et de distribution, leader sur ses secteurs d'activités, notre société propose à une clientèle de professionnels des supports papier destinés à l'impression.

Nous recherchons deux attachés commerciaux pour renforcer le développement de notre division Commercial Print. Il/elle aura pour mission de développer en volume et en qualité un secteur de vente dans le cadre de notre politique commerciale, en relation avec son assistante commerciale, en s'attachant à analyser les besoins de sa clientèle et à la conseiller dans le choix de nos produits. Expérience de la vente et si possible connaissance du secteur graphique. Secteurs géographiques: quarts sud-ouest et sud-est de la France.

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Caroline ALLOUCHE

Commerciale small market, Cisco Systems

**« Dans mon métier, les diplômés comptent peu : c'est le talent commercial qui parle plus qu'autre chose. »**

Après un Deug de lettres modernes à la Sorbonne nouvelle, Caroline ALLOUCHE suit les sentiers commerciaux. Elle passe quelques années dans le secteur télécoms/informatique, avant d'être aujourd'hui commerciale small market au sein de Cisco Systems.

Son rôle est de développer un portefeuille de clients, des PME de 100 à 200 personnes en principe déjà prospects ou clients de Cisco Systems, pour détecter de nouveaux besoins. Ces entreprises sont ensuite mises en relation avec l'un des partenaires distributeurs de Cisco – car Cisco ne vend jamais en direct aux clients – pour un rendez-vous commercial plus concret.

*« J'ai exclusivement une fonction de prospection commerciale téléphonique. Sauf exception, je ne suis pas présente sur le terrain et ce n'est pas moi qui clôture les contrats. Je contacte les prospects pour faire un point sur leur situation actuelle, leurs projets éventuels : Cisco est une carte de visite importante qui permet d'approcher facilement les bons interlocuteurs. Il y a parfois des barrages, mais il ne faut pas s'énerver, et surtout ne pas prendre en grippe une assistante car elle peut devenir la pire ennemie du commercial. »*

*« Un commercial doit poser des questions ouvertes, et non des questions qui puissent couper court à la conversation. Il faut dialoguer, écouter beaucoup pour avoir une vision du fonctionnement de l'entreprise, rebondir, leur parler d'eux... Le commercial, c'est avant tout de la psychologie, il faut s'adapter, sentir la personne qu'on a au bout du fil. La résistance au stress est primordiale pour réussir. Il y a des jours où l'on ne fait rien... Il ne faut pas se bloquer sinon toute la journée est compromise. Il faut passer des appels : c'est statistique, sur cinquante appels, il y a forcément quelque chose qui aboutit. La prospection téléphonique est un exercice particulier, il faut avoir une voix qui passe bien. Il faut avant tout aimer séduire : savoir créer un besoin alors que, à l'origine, il n'y avait rien. Le rendez-vous commercial terrain est différent car il s'agit plus de convaincre pour obtenir la signature du contrat... Chaque contact est particulier et il faut se remettre en question tous les jours. Parfois, on n'a pas envie de prospecter, mais on doit en permanence se motiver. Pour cela, la rémunération est aussi un moteur, notre salaire étant directement indexé sur nos performances commerciales. »*

*« C'est un métier qui demande un fort tempérament commercial, beaucoup d'adaptabilité et de dynamisme. Il faut avoir la fibre commerciale, ça, c'est inné : on l'a ou on ne l'a pas. »*

À voir aussi

■ Dans ce document

- N°1 – Chef des ventes/d'agence
- N°9 – Chef de secteur
- N°11 – Ingénieur d'affaires

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.7 – Ventes

■ La fiche JD - 1<sup>er</sup> emploi. Collection Métiers

- N°E.2 – Commercial

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »



# N°8 – Chef de rayon

Responsable de rayon, manager de rayon

**Le chef de rayon est responsable du chiffre d'affaires et de la rentabilité de son rayon. Il en assure le fonctionnement et l'animation.**



Jeune diplômé: entre 20 et 27 k€

Jeune cadre: entre 28 et 34 k€

Cette rémunération comporte une partie variable.

## Qui recrute ?

■ La grande distribution :  
super ou hypermarchés

■ Les magasins spécialisés

## Rattachement hiérarchique

■ Chef de département

■ Directeur de magasin

## Relations fonctionnelles

■ Contrôle de gestion

■ Direction des achats

■ Département marketing  
opérationnel du groupe  
(dont merchandising)

■ Département gestion du  
stock/tri/étiquetage

■ Départements comptables  
et administratifs

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Gestion des achats

- Recevoir les chefs de secteur dans le cadre de la présentation de leur catalogue produits.
- Définir les produits à acheter en fonction des tendances du marché, des objectifs de chiffre d'affaires et de marge, et de la politique de référencement du magasin.
- Définir les quantités à acheter pour chaque produit afin d'optimiser les ventes et les stocks.
- Négocier les prix d'achat avec les chefs de secteur.
- Initier et/ou négocier avec les chefs de secteur les opérations promotionnelles et les PLV.

#### Gestion du linéaire et du merchandising

- Implanter les produits dans les linéaires dans le but de maximiser ou d'optimiser les ventes.
- Fixer les prix de vente en fonction des prix de la concurrence et des prix d'achat négociés avec les chefs de secteur.
- Gérer les opérations promotionnelles en termes d'implantation au sein du rayon.
- Définir les produits à placer en avant (tête de gondole, PLV) en fonction des objectifs de marge et de chiffre d'affaires.

#### Management d'une équipe

- Animer une équipe de vendeurs et/ou d'employés de magasin.
- Fixer et gérer les plannings.

#### Contrôle et suivi budgétaire

- Contrôler en permanence la rentabilité du rayon et l'adéquation des résultats avec les objectifs de chiffre d'affaires et de marge.
- Comparer les résultats obtenus avec les résultats nationaux et la concurrence.
- Établir des propositions pour améliorer ces résultats.

### Activités éventuelles

- Venir épauler ses employés dans leur travail au sein du rayon : mise en place de produits en linéaire, conseils aux consommateurs, vente... pour obtenir les meilleurs résultats.
- Prendre en charge personnellement le recrutement et la formation du personnel pour son rayon, jusqu'au pilotage du plan de carrière de ses employés.

- Se charger de campagnes publicitaires (presse, radio ou affichage). Cela peut être notamment le cas lorsque l'activité est très saisonnière et que les résultats annuels se jouent sur une période courte et définie. Le chef de rayon supervise alors la campagne qui est d'une importance capitale en ce qui concerne l'atteinte de ses objectifs.

### Variabilité des activités

L'activité du chef de rayon dépend de la taille du magasin et du type de rayon qu'il dirige. Ainsi, son équipe peut comprendre de deux personnes, pour un rayon décoration ou bricolage, à plus de quinze, pour un rayon alimentaires produits frais.

- Au sein d'une **petite équipe**, le rôle du chef de rayon sera plutôt celui d'un animateur ou d'un coach. Il conseille ses collaborateurs, oriente leur travail, les épaula très souvent au sein du rayon sur des activités de vente ou de mise en linéaire.
- Dans une **grande équipe**, le rôle d'encadrement du chef de rayon est très marqué. Une assistante administrative répond au téléphone, passe les commandes, assure le paiement des fournisseurs. Le reste du personnel comprend les réceptionnistes, les vendeurs et les employés de libre-service, encadrés par un chef d'équipe. Le chef de rayon a en charge la gestion du planning de ses employés. Il gère leur recrutement, leurs évaluations individuelles et organise leur travail au quotidien.

#### Exemple d'offre

##### ■ Chefs de rayon H/F

Toute la France

25 à 34 k€/an

Notre groupe de distribution multispécialiste (13 000 personnes, 239 magasins) vous propose une formation complète (deux à six mois), un métier de terrain et de challenges et une véritable carrière au sein du leader européen de la distribution spécialisée.

Rattaché au directeur de magasin, vous assurez la gestion de l'un de nos trois rayons : meubles/électroménager, hi-fi/vidéo, informatique/décoration.

Animateur d'une équipe de trois à vingt vendeurs, vous êtes garant de la satisfaction de nos clients, du chiffre d'affaires et de la marge, vous composez votre assortiment, et optimisez la gestion des stocks et le merchandising.

Jeune diplômé bac+4/5 type ESC/IUP avec expérience en vente ou bac+2/3 avec expérience similaire d'au moins deux ans. Vous êtes largement mobile géographiquement (poste sédentaire).

Source : Apec

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- Formations spécialisées orientées produits de type CAP ou BP (boulangerie, boucherie, charcuterie...)
- BTS action commerciale, force de vente...
- École supérieure de commerce

### Expérience

En fonction de la formation initiale, ce poste peut s'adresser à des débutants ou à des salariés expérimentés spécialistes d'un secteur.

### Compétences

- Parfaite connaissance des caractéristiques des marchés concernés par son rayon: saisonnalité, tendances, produits leaders...
- Maîtrise des techniques de merchandising afin d'optimiser le chiffre d'affaires du rayon: têtes de gondole, placement en linéaire...
- Connaissance des produits afin d'arbitrer au mieux le placement sur les têtes de gondole et de conseiller les clients le plus pertinemment possible.

### Personnalité

- Qualités managériales, le chef de rayon doit être un bon patron d'équipe.
- Dynamisme, réactivité, car les tendances et les prix peuvent changer très vite.
- Sens de la négociation, notamment dans le cadre des relations avec les fournisseurs.
- Qualités de gestionnaire, afin d'assurer et de contrôler la rentabilité du rayon.
- Disponibilité, aussi bien pour épauler son équipe sur le terrain que pour tenir des horaires qui sont souvent importants.
- Esprit d'initiative, pour mettre en place des opérations spéciales, des promotions...
- Sens commercial car le chef de rayon doit garder un contact régulier avec les clients.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Vendeur spécialisé

### Évolution professionnelle (P+1)

- Chef de département
- Chef de secteur
- Acheteur

### Exemple d'offre

#### ■ Chef de rayon liquides spécialisé vins Région parisienne 29 à 35 k€/an

Cet hypermarché de 9000 m<sup>2</sup> vient avec succès d'être restructuré, la croissance de son CA en témoigne, il faut maintenant asseoir son image, par un secteur alimentaire de premier plan.

De formation supérieure (BTS, Ecal...), ce candidat a une expérience de deux ans minimum dans un hyper de premier plan. Il connaît parfaitement les vins et a l'habitude de coordonner le travail d'une équipe.

Ce responsable, régulier dans son travail, planifie et organise. Il connaît et maîtrise les structures d'assortiment et son offre produit est complète et lisible. Dans ces rayons très promotionnels, il sait rendre festif l'acte d'achat. Nous attendons une personnalité qui contribue à une bonne ambiance de travail et pour qui l'autonomie ne signifie pas « indépendance »; il travaille en équipe dans le cadre d'une stratégie très ambitieuse sur ce secteur du magasin.

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Laurent BONNIN

**Chef de rayon disques, Fnac Créteil**

**« Tout près des consommateurs. »**

Après une école supérieure de commerce, l'ESC Poitiers, aujourd'hui devenue l'Escem, Laurent BONNIN intègre directement la Fnac comme vendeur/acheteur. *« À la Fnac, tous les vendeurs sont également acheteurs. En plus du rôle de conseil à la clientèle, nous sommes responsables des achats et négociations avec les commerciaux des grandes maisons de disques qui passent régulièrement nous présenter leur catalogue. Les vendeurs sont d'autant plus capables de gérer les achats qu'ils sont en contact permanent avec les clients et connaissent donc leurs attentes. Quelle que soit la formation initiale, le poste de vendeur/acheteur est un passage obligé à la Fnac. C'est un poste tremplin : après, on peut évoluer plus ou moins vite et il est évident qu'une formation supérieure en gestion et/ou commerce est un avantage. »*

Après un an en tant que vendeur/acheteur en CDD puis CDI, Laurent BONNIN évolue vers un poste de chef de rayon home cinéma dans un premier temps, puis disque. *« J'ai une passion pour la musique : c'est un point important qui donne une meilleure appréciation des produits. Il faut suivre les tendances, mettre en avant les produits qui marchent. »*

Laurent BONNIN est chef de rayon sur la partie « CD 2 titres, soul, funk, rap et techno ». Il existe sur la partie disques cinq rayons différents (variété française, variété internationale, musiques du monde, jazz, classique). Chaque chef de rayon encadre plusieurs vendeurs/acheteurs ; l'ensemble du service étant managé par un chef de département.

*« En tant que chef de rayon, je dois veiller au respect de mes objectifs de chiffre d'affaires, de marge et de stock. Je peux bien sûr m'appuyer sur les statistiques de vente du magasin, sur les ventes nationales, sur la presse spécialisée, mais c'est à moi d'évaluer les produits qui vont bien se vendre : il faut faire preuve d'instinct. Je me fais une idée en écoutant les produits et j'essaie d'arbitrer entre les grosses sorties qui vont générer du volume et les artistes moins connus qui peuvent générer plus de marge. En fonction de cela, je détermine les quantités achetées avec les commerciaux des maisons de disques et je négocie les prix pour optimiser ma marge. »*

*« Ensuite, il s'agit de trouver le bon équilibre au sein du linéaire. Il faut bien choisir les produits à placer en tête de gondole : où les mettre, à quel moment ? Et faire preuve de réactivité lorsqu'un artiste ou un produit émerge, toujours mettre en avant les produits qui marchent. J'ai une grande autonomie au sein de mon alvéole (rayon). Certains accords peuvent être négociés au niveau national, mais rien n'est imposé et je peux initier toutes les opérations promotionnelles que je juge nécessaires. C'est d'ailleurs le chef de rayon qui fixe les prix au sein du linéaire. C'est extrêmement important pour la réalisation des objectifs de marge, plus encore que la négociation du*

*prix d'achat en amont. Toutes les semaines, je vais visiter les enseignes concurrentes pour suivre et noter l'évolution des prix et m'adapter en conséquence. »*

Laurent BONNIN a également un rôle de management. Toutefois, il s'agit plus de coaching que d'encadrement direct. En effet, il supervise l'activité de deux vendeurs/acheteurs mais n'est pas responsable de leur recrutement. Cette charge revient au chef de département disques.

*« Au quotidien, la dernière partie importante dans ma fonction est celle de conseil à la clientèle. Je suis en permanence présent dans le linéaire pour renseigner les clients et orienter leur choix. On rencontre des gens très différents et il faut s'adapter à tout type d'interlocuteur. Il y a un côté ludique : c'est un peu comme une panoplie de jeux d'acteur qu'on doit sortir et qui est différente à chaque fois. »*

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°9 – Chef de secteur
- N°4 – Directeur de magasin
- N°26 – Responsable merchandising

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.8 – Distribution

#### ■ La fiche JD - 1<sup>er</sup> emploi. Collection Métiers

- N°E.4 – Chef de rayon

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°9 – Chef de secteur

Responsable de secteur, représentant commercial

**Le chef de secteur est chargé d'assurer la mise en avant commerciale, marketing et physique des produits de son entreprise, auprès des points de vente situés sur sa zone géographique.**



Jeune diplômé : entre 24 et 30 k€

Cadre confirmé : entre 30 et 35 k€

La rémunération est composée pour l'essentiel d'un fixe, complété par des primes.

Le statut est le plus souvent celui de cadre mais de nombreuses exceptions existent.

Par ailleurs, le statut non-salarié de VRP existe encore.

## Qui recrute ?

L'ensemble des entreprises produisant des biens de grande consommation et ne disposant pas de leur propre réseau de distribution.

## Rattachement hiérarchique

- Directeur commercial
- Directeur régional
- Chef des ventes/d'agence
- Négociateur comptes clés

## Relations fonctionnelles

- Directeur marketing
- Chefs de produit et équipes marketing opérationnel
- Responsable trade marketing
- Responsable marketing communication...
- Négociateur comptes-clés lorsque ce dernier n'assure pas le management des chefs de secteur

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Mise en avant commerciale

- Visiter les points de vente (hypermarchés, grands magasins, enseignes spécialisées, supermarchés, autres points de vente...), plus ou moins régulièrement en fonction de leur importance (visiter en particulier très régulièrement les hypermarchés, si ceux-ci représentent une part importante et croissante des ventes).
- Prendre en charge l'ouverture de nouveaux points de vente.
- Rencontrer les chefs de rayon et mettre en avant l'offre produit et les éventuelles nouveautés.
- Participer à la démarche de référencement national ou régional, en faisant remonter des informations auprès de sa direction.

#### Mise en avant physique

- Participer à la livraison des produits et à leur mise en rayon.

Ce coup de main fait partie plus ou moins officiellement des missions du chef de secteur; il permet de se légitimer auprès des chefs de rayon et de pousser physiquement (et donc commercialement) les produits de son employeur.

#### Mise en avant marketing

- Relayer les opérations spéciales, les jeux concours, les opérations de trade marketing et de merchandising.
- Participer à la mise en place de ces opérations sur le terrain, convaincre les chefs de rayon de leur intérêt et les inciter à jouer le jeu.

#### Suivi commercial

- Remonter les informations sur les enseignes nationales auprès de la direction commerciale.
- Assurer le reporting auprès de son supérieur (rapport de visite).

### Activités éventuelles

- Remonter les informations collectées sur le produit auprès du marketing.
- Participer ou prendre en charge certaines négociations avec les centrales régionales.

### Variabilité des activités

Les missions d'un chef de secteur dépendent beaucoup de la nature du cycle de vie du produit en magasin.

- Lorsque le **cycle de rotation du produit en magasin est court** (par exemple dans le secteur des industries culturelles: jeux vidéo, livres, cassettes vidéo...), le chef de secteur est très présent auprès des chefs de rayon, afin de mettre en évidence les nouveautés et les nouvelles collections. Dans ce cadre, il peut avoir auprès du réseau de commercialisation un rôle de conseil important et, dans le même temps, des missions commerciales significatives. Malgré un référencement national, un chef de rayon a en effet la liberté de ne pas prendre certaines nouveautés.
- Lorsque le **cycle de rotation est plus long** (par exemple sur le secteur de l'alimentation: les produits secs), le chef de secteur a pour missions de stimuler les réapprovisionnements et de négocier les conditions de la mise en avant du produit. Son rôle conseil et ses missions commerciales sont moins importants.
- Lorsque la **vente est très saisonnière** (par exemple dans le secteur textile: le blanc en janvier), le chef de secteur voit son activité concentrée sur une période courte et particulièrement stratégique. Son rôle commercial est alors particulièrement marqué.

#### Exemple d'offre

##### ■ Chef de secteur grande distribution H/F Lille/Amiens 32 à 37 k€/an

Leader mondial de la téléphonie résidentielle (CA 730 M€), filiale d'un grand groupe international, nous recherchons un chef de secteur pour notre équipe de vente grand public. Rattaché(e) au chef des ventes national, vous animez et suivez une clientèle de GSS, GSA, GSB grands magasins et traditionnels. Vous négociez et gérez les moyens moteurs sur le terrain.

Passionné(e) par les techniques de vente et de négociation, de formation bac+2/4, vous justifiez d'une expérience terrain auprès de la grande distribution. Rigoureux(se) et organisé(e), vous êtes ouvert(e) à une culture de produits techniques. Qualité des produits, performance des méthodes commerciales, professionnalisme de l'équipe et attrait des conditions matérielles contribueront à votre succès dans ce poste. Mobilité et anglais nécessaires pour évoluer.

Source: Apec

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- BTS force de vente ou DUT techniques de commercialisation
- École supérieure de commerce
- DESS marketing option management de la distribution, DESS distribution des produits informatiques, DESS management de la distribution, DESS distribution, vente et négociation, DESS droit et ingénierie des réseaux de franchise et de distribution, DESS distribution et logistique...

### Expérience

Ce poste peut être confié à un débutant ou à un cadre disposant de quelques années d'expérience professionnelle (jusqu'à sept ans en général).

### Compétences

- Compétences commerciale: bonne maîtrise des techniques de vente.
- Compétences informatique: bonne maîtrise des tableurs (Excel); compréhension et utilisation de progiciels commerciaux dédiés; outils d'aide à la vente.
- Compétences économiques: bonne connaissance des acteurs de la grande distribution, des méthodes d'achat et d'approvisionnement; en particulier, bonne connaissance de la région et des points de vente.
- Compétences produit: bonne connaissance de l'offre produit et du mix produit.

### Personnalité

- Excellente résistance au stress et à la fatigue car la pression est forte: celle exercée par les supérieurs hiérarchiques se combine avec celle exercée par les clients.
- De la combativité pour renverser le rapport de force le plus souvent favorable aux distributeurs.
- Une certaine autonomie afin de prendre les bonnes décisions quand on se trouve seul sur le terrain.
- Une capacité à innover et à improviser dans ses argumentaires.
- Des aptitudes relationnelles et de la diplomatie pour favoriser les interfaces internes et externes.
- Bonne écoute afin de prendre en considération les attentes du client et ses éventuelles insatisfactions.
- Une certaine rigueur pour assurer le reporting financier auprès de sa direction.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Assistant commercial
- Chef de rayon
- Responsable de département en magasin
- Responsable de magasin (notamment en GSS)
- Attaché commercial

### Évolution professionnelle (P+1)

#### Filière commerciale

- Négociateur comptes clés
- Responsable de zone export

#### Filière managériale

- Chef des ventes
- Directeur régional

#### Filière marketing

- Chef de produit
- Responsable trade marketing

#### Filière distribution

- Chef de rayon
- Responsable de département (en magasin)

### Exemple d'offre

#### ■ Chef de secteur H/F Champagne

26 à 28 k€/an

Filiale française de l'un des premiers groupes mondiaux de vins et spiritueux, nous recrutons un chef de secteur. Vous serez responsable de l'ensemble des acteurs de votre secteur: un circuit sélectif (bars branchés, night-clubs, restaurants de luxe et palaces), les groupements de grossistes, les cash and carry. Véritable négociateur, vous développerez nos marques auprès d'une clientèle ciblée et exigeante en utilisant des méthodes de vente performantes. Rattaché au directeur régional, vous faites appliquer les accords de gamme, vous négociez les meilleurs emplacements et vous référencez nos marques. Vous serez encadré et formé afin d'atteindre vos objectifs de vente. À 22/25 ans, de formation bac+2/4, vous justifiez d'une expérience ou de stages significatifs dans le domaine commercial et/ou marketing sur des produits à forte image.

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Mathieu LAFFON

**Chef de secteur, Wanadoo éditions**

*« Chef de secteur ? C'est un métier méconnu. »*

Mathieu LAFFON a rejoint Wanadoo éditions, l'un des principaux éditeurs de jeux vidéo en France. En tant que chef de secteur, il gère actuellement plus de 100 points de vente situés en région parisienne. Cela inclut les hypermarchés (Auchan, Carrefour...), les enseignes spécialisées (Score Games...) et les multispécialistes (Fnac, Virgin...).

Un bac A, du droit, un BTS de comptabilité et enfin, l'ESC Amiens : si l'on prend en considération son parcours étudiant, Mathieu LAFFON a emprunté des chemins de traverse avant de trouver sa vocation.

Très vite cependant, il a compris ce que pourrait lui apporter un emploi commercial pour accomplir son projet professionnel. *« Au terme de mon école de commerce, mon objectif principal était de commencer ma carrière par un poste commercial. Je pensais que le terrain était l'une des meilleures écoles et que ce passage me permettrait d'évoluer plus tard vers d'autres responsabilités. »*

Avec quelques mois de recul dans la fonction, il a le sentiment de ne pas s'être trompé : *« Je suis tous les jours plus convaincu qu'un poste commercial est une étape indispensable pour travailler un jour dans une autre fonction, notamment dans le marketing. Le métier est de surcroît plus riche et plus complexe qu'on le pense généralement. »*

Ainsi, autour du noyau dur représenté par ses fonctions commerciales, Mathieu LAFFON assume d'autres missions connexes. *« L'une de mes missions consiste à collecter et à faire remonter les informations que je récolte sur le terrain : regarder les consommateurs choisir un jeu dans un rayon est particulièrement instructif, échanger avec les chefs de rayon à propos des dernières nouveautés de Wanadoo éditions représente un apport d'expérience inestimable. »* Ces informations font l'objet d'un reporting régulier, transmis, lu et utilisé par les différents services de l'entreprise (les équipes commerciales mais aussi le marketing et les producteurs de jeux). De fait, Mathieu LAFFON entretient une relation de proximité non seulement avec le client, mais aussi avec le produit. Mathieu LAFFON l'affirme : parler des jeux aux chefs de rayon reste important. Il sait qu'il doit en partie son embauche à sa passion pour le jeu et, aujourd'hui encore, beaucoup de chefs de secteur et de chefs de rayon sont des « gamers ».

Cependant, le travail avec les magasins ne s'arrête pas au dialogue autour du jeu : il s'agit avant tout d'assurer une bonne présence des produits dans les rayons. Le facing (place du jeu dans les rayons), la mise en place de la PLV, l'organisation d'événements au sein du magasin font l'objet d'âpres négociations.

Le chef de secteur travaille étroitement avec le responsable du trade marketing chez Wanadoo éditions. *« Cette collaboration est d'autant plus instructive, que le responsable du trade marketing était auparavant commercial sur mon secteur. »*

Les quelques mois passés au poste de chef de secteur ont modifié l'idée que Mathieu LAFFON se faisait de son projet professionnel. Son objectif reste d'évoluer vers l'international ou le marketing. Mais il envisage désormais de rester plus longtemps à un poste commercial et d'évoluer par exemple vers un poste de responsable de zone export.

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°1 – Chef des ventes/d'agence
- N°4 – Directeur de magasin
- N°5 – Directeur régional
- N°7 – Attaché commercial
- N°8 – Chef de rayon
- N°21 – Chef de produit
- N°25 – Responsable trade marketing

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.7 – Ventes

#### ■ La fiche JD - 1er emploi. Collection Métiers

- N°E.2 – Commercial

#### ■ Le référentiel des métiers cadres

- Les métiers de l'agroalimentaire :  
N°13 – Animateur commercial  
N°15 – Chef de secteur

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »



# N°10 – Ingénieur commercial grands comptes

Account manager, responsable comptes clés, responsable grands comptes, directeur de comptes, négociateur comptes clés

**L'ingénieur commercial grands comptes prospecte, suit et développe une clientèle générant ou pouvant générer un chiffre d'affaires important et stratégique pour l'entreprise.**



Jeune cadre : entre 40 et 60 k€

Cadre confirmé : entre 60 et 90 k€

Une partie variable significative compose cette rémunération. Elle est calculée en fonction des objectifs fixés (CA total, ouverture de nouveaux comptes, marge dégagée...).

## Qui recrute ?

L'ensemble des sociétés qui ont une structure de clientèle avec des comptes générant un CA significatif.

## Rattachement hiérarchique

■ Directeur commercial

■ Direction générale

## Relations fonctionnelles

■ Ingénieur avant-vente

■ Départements techniques

■ Département marketing

■ Business development

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Définition des cibles commerciales

- Définir, en lien avec la direction commerciale, les secteurs d'activités et/ou les types d'entreprises visées par le développement commercial.
- Centraliser l'ensemble des informations sur le marché et les entreprises à prospecter.
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour rendre l'approche commerciale efficace : prospection téléphonique, envoi de documentations commerciales, mise en place d'un réseau de prescripteurs...

#### Activité de prospection commerciale

- Identifier les interlocuteurs pertinents au sein des entreprises ciblées.
- Mettre en œuvre la prospection commerciale et suivre les prospects contactés.
- Répondre aux appels d'offres émis par les prospects.
- Présenter et adapter l'offre commerciale aux besoins exprimés par les comptes prospectés.

#### Négociation commerciale

- Négocier avec les clients pour déterminer l'offre la mieux adaptée pour les deux parties.
- Closer : signer et faire signer les contrats de vente.

#### Suivi et développement des comptes existants

- Fidéliser et fertiliser les comptes existants en développant le chiffre d'affaires généré par chaque client.
- Identifier de nouveaux interlocuteurs chez les clients afin de déployer l'offre commerciale.
- Assurer un suivi régulier des besoins exprimés par les clients.
- Répondre à toute demande commerciale ou technique concernant l'offre de l'entreprise.

#### Contrôle du respect des éléments contractuels

- Contrôler le service après-vente.
- Évaluer et chercher à renforcer la satisfaction du client.
- Gérer ou coordonner la partie administrative (facturation, relance...).

### Activités éventuelles

L'ingénieur commercial grands comptes peut avoir une responsabilité d'encadrement et prendre en charge une équipe composée par exemple d'un ou de plusieurs ingénieurs avant-vente et d'attachés commerciaux.

Par ailleurs, son activité commerciale prend fréquemment une dimension internationale. Il s'agit alors d'optimiser les rendez-vous commerciaux – la phase d'avant-vente et d'identification des besoins prenant alors un intérêt tout particulier.

### Variabilité des activités

En fonction des secteurs d'activités, l'ingénieur commercial grands comptes peut avoir une activité beaucoup plus orientée vers la « chasse » ou vers l'« élevage de comptes ».

- Dans certains secteurs comme **les télécoms** (téléphonie d'entreprise par exemple), la concurrence est rude et les cibles commerciales nombreuses. L'activité de l'ingénieur commercial grands comptes est souvent quasi exclusivement composée de prospection commerciale, le développement du chiffre d'affaires se faisant par l'acquisition de nouveaux clients.
- Dans d'autres secteurs (notamment **l'aéronautique, le nucléaire, la chimie**) peu d'entreprises sont présentes sur le marché et les clients se limitent à quelques très grandes structures. L'activité de l'ingénieur commercial grands comptes est alors centrée sur l'élevage de comptes, en tentant par son action de fidéliser ses clients. Il peut souvent prendre en charge un seul compte très important ; ses résultats commerciaux dépendront pour beaucoup de sa capacité à répondre avec pertinence et rapidité à toutes les questions émanant de son client.
- Enfin, dans **la grande distribution et la grande consommation**, la fonction se nomme le plus souvent responsable comptes clés. Les enseignes sont relativement peu nombreuses mais la concurrence est souvent très rude. Ce sont surtout les qualités de négociateur du responsable comptes clés qui vont faire la différence. Pour chaque opération, il va devoir négocier fermement – principalement sur les prix – avec les centrales d'achats des grands distributeurs. Il est rare qu'un distributeur se passe catégoriquement d'un fournisseur, surtout s'il s'agit d'un acteur important du marché. Néanmoins, les volumes d'achat peuvent varier de façon importante, d'où le caractère stratégique de chaque négociation.

## LE PROFIL

### Diplômes

- École supérieure de commerce
- École d'ingénieurs
- DESS scientifique et technique

### Expérience

Le poste d'ingénieur commercial grands comptes s'adresse plutôt aux cadres ayant au moins trois ans d'expérience professionnelle.

### Compétences

- Très bonne connaissance de l'offre de l'entreprise et de son marché : concurrence, innovations technologiques...
- Bonne maîtrise des méthodes de vente.
- Bon carnet d'adresses : connaissance personnelle des décideurs et des prescripteurs sur le marché concerné.
- Culture marketing et technique, pour dialoguer avec des interlocuteurs variés.
- Maîtrise de l'anglais car les contacts internationaux sont souvent nombreux.

### Personnalité

- Qualités d'écoute, afin de récolter les attentes du client et de bien comprendre son besoin.
- Esprit d'analyse, afin de transformer ce besoin en cahier des charges et de faire émerger des recommandations.
- Empathie et force de persuasion, afin de faire la différence par rapport à la concurrence.
- Sens de la négociation, afin de faire valoir son point de vue lors de négociations qui porteront en particulier sur le prix.
- Ténacité et persévérance, car les ventes peuvent s'inscrire dans des cycles très longs.
- Réactivité, disponibilité, afin de répondre au mieux aux demandes des clients.

## LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Ingénieur commercial
- Ingénieur avant-vente
- Ingénieur d'affaires
- Attaché commercial
- Chef de secteur
- Responsable de zone export

### Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur commercial
- Responsable développement
- Chef des ventes
- Directeur export
- Directeur régional
- Responsable de zone export

### Exemple d'offre

#### ■ Ingénieur commercial grands comptes Isère 50 à 58 k€/an

Filiale d'un groupe international canadien (3 300 salariés ; 458 M€ CA/27 sociétés), notre entreprise, de taille humaine (80 salariés ; 15 M€ CA) est spécialisée dans la conception, la fabrication et la mise en service de lignes automatiques d'assemblage destinées à l'industrie (automobile, électromécanique...).

Votre mission consistera à identifier, au plan national, les projets d'investissement, recueillir les cahiers des charges de consultation, participer avec notre service avant-projet à l'élaboration technico-économique de nos propositions et, bien entendu, négocier et conclure les contrats. Ingénieur généraliste, vous possédez au minimum trois à cinq ans d'expérience en vente en milieu industriel de biens d'équipement à haute valeur ajoutée et vous vous exprimez aisément en anglais.

Source : Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Valérie PERRET

**Ingénieur commercial grands comptes, Franfinance**

**« Certaines ventes se réalisent en un mois, mais d'autres peuvent prendre plusieurs années. »**

Après un bac C, une prépa HEC et l'ESC Bordeaux d'où elle sort diplômée en juin 1997, Valérie PERRET entre chez Heudebert (groupe Danone) en tant que chef de secteur. Cette première expérience commerciale lui permet d'intégrer en janvier 2000 Franfinance, filiale de la Société Générale, où elle occupe actuellement la fonction d'ingénieur commerciale grands comptes.

Franfinance est une structure spécialisée dans le financement aux particuliers et aux entreprises. Valérie PERRET est plus particulièrement en charge, au sein de l'activité entreprises, du développement de comptes (des apporteurs d'affaires) qui sont des fabricants d'équipements industriels (transports, machines-outils...). Franfinance vend du service en proposant à ses apporteurs d'affaires, aussi appelés « Vendor », d'intégrer à leur offre commerciale des solutions de financement destinées à leurs clients finaux.

L'activité de Valérie PERRET se structure en deux grands axes principaux : le développement d'un portefeuille d'apporteurs déjà existant (environ 25 % du temps) et la prospection de nouveaux apporteurs (75 % du temps). « Pour la prospection, le premier rendez-vous consiste à connaître le projet de financement des ventes de l'apporteur. Ensuite, son projet est évalué chez Franfinance en fonction de certains critères. Si ces derniers sont en phase avec notre politique commerciale, une phase de négociation est entamée jusqu'à la signature d'un accord de partenariat définitif. »

« En plus de mon activité commerciale, je gère également les aspects contractuels des partenariats en relation avec le département juridique, car notre activité exige une bonne maîtrise des aspects fiscaux, comptables et juridiques. Par ailleurs, j'assure également l'intégration des nouveaux commerciaux, dont l'animation de quelques modules de formation. Ces deux tâches – juridique et formation – sont spécifiques à ma propre activité. Ma fonction nécessite des compétences techniques (produits de financement, calculs financiers, connaissances de la réglementation). Sur le plan commercial, il faut faire preuve d'aisance commerciale, d'organisation, d'esprit d'équipe, d'analyse et de synthèse ; être disponible, réactif, rigoureux, et honnête. En effet, les relations commerciales que nous menons s'inscrivent sur le long terme, avec une forte notion de partenariat et de confiance. De plus, la prospection nécessite beaucoup de patience et de persévérance. Entre un premier rendez-vous avec un prospect jusqu'au premier client financé du prospect, devenu apporteur, plus d'une année peut s'écouler pendant laquelle le temps investi ne se transforme pas immédiatement en chiffre d'affaires. De plus, la diversité des interlo-

cuteurs (DG, DAF, force de vente des apporteurs, acheteur, clients finaux) exige une capacité d'adaptation. La concrétisation d'un accord de partenariat puis du financement de clients finaux est toujours une satisfaction. »

« La vente se situe à deux niveaux. Avant la signature d'un partenariat, il faut d'abord convaincre le prospect que Franfinance peut lui apporter un service adapté à son projet, puis convaincre tous les services concernés en interne de l'intérêt de travailler avec le prospect. Ensuite, quand le partenariat est signé, il faut l'aider à financer le maximum de ses ventes sans courir trop de risques, et donc savoir lui vendre des refus de financer certains de ses clients. La diplomatie est également une qualité essentielle. »

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°1 – Chef des ventes/d'agence
- N°2 – Directeur commercial
- N°3 – Directeur export
- N°11 – Ingénieur d'affaires
- N°14 – Ingénieur avant-vente

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.7 – Ventes

#### ■ Les référentiels des métiers cadres

- Les métiers de l'agroalimentaire :  
N°18 – Responsable comptes clés
- Les métiers de l'immobilier :  
N°8 – Négociateur en immobilier d'entreprise

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°11 – Ingénieur d'affaires

Chargé d'affaires, ingénieur technico-commercial

**L'ingénieur d'affaires est l'interlocuteur privilégié du client dans l'entreprise et suit pour lui l'avancement des projets. Il est garant de la relation commerciale en veillant au respect du cahier des charges défini par le client.**



Jeune cadre : entre 38 et 50 k€

Cadre confirmé : entre 50 et 70 k€

Une partie variable significative compose cette rémunération. Elle est calculée en fonction des objectifs fixés (CA total, ouverture de nouveaux comptes, marge dégagée...).

## Qui recrute ?

L'ensemble des sociétés dont l'activité commerciale s'étale dans le temps et nécessite un suivi de la réalisation de la prestation ou du projet.

## Rattachement hiérarchique

■ Directeur commercial

## Relations fonctionnelles

■ Ingénieur commercial grands comptes

■ Ingénieur avant-vente

■ Directeur technique

■ Ingénieurs d'études

■ Chef de projet

■ Direction financière

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Veille technologique et commerciale

- Assurer une veille technologique pointue sur le secteur d'activités de l'entreprise.
- Suivre et anticiper les offres des concurrents afin d'identifier leurs avantages et inconvénients.
- Suivre l'actualité des clients et prospects éventuels afin de détecter leurs besoins.
- Participer ou assister à des conférences ou des salons liés au secteur d'activités de l'entreprise.

#### Accompagnement commercial des projets

- Répondre aux appels d'offres en partenariat avec une équipe d'ingénieurs avant-vente et/ou un ingénieur commercial grands comptes.
- Analyser et diagnostiquer les besoins du client.
- Déterminer, en lien avec la direction technique, les solutions les mieux adaptées.
- Présenter la solution retenue et la défendre auprès du client.
- Participer aux négociations commerciales avec la direction commerciale ou un ingénieur commercial grands comptes.

#### Gestion et suivi opérationnel des projets

- Élaborer et suivre le projet en adéquation avec le cahier des charges validé par le client.
- Définir les objectifs et les moyens en termes de délais, de coûts et de qualité.
- Définir des indicateurs de suivi en lien avec les équipes de production.
- Suivre les équipes et l'avancement du projet et veiller au bon déroulement de la prestation.
- Apporter tout au long du projet un soutien aux équipes de production par une expertise fonctionnelle et technique.
- Assurer la continuité des liens avec le client et s'assurer de sa satisfaction.
- Assurer le reporting auprès du client en lui présentant des indicateurs pertinents sur la rentabilité de son investissement.
- Suivre l'affaire sur le plan administratif et financier (relances, facturation...).

### Activités éventuelles

L'ingénieur d'affaires peut dans certains cas s'impliquer fortement dans le développement commercial de l'entreprise. Il s'occupe alors d'identifier les opportunités commerciales et de prospecter, et il peut mener l'ensemble de la démarche commerciale. Cette activité est favorisée dès lors que l'ingénieur d'affaires possède un réseau professionnel de prescripteurs dense et efficace.

### Variabilité des activités

- L'ingénieur d'affaires à **dominante projet** intervient généralement sur des projets présentant une très grande complexité technique. Dans ce cadre, il peut être amené à avoir une véritable dimension managériale auprès des équipes de production. Son activité de gestion et de coordination de projet est alors particulièrement marquée.
- L'ingénieur d'affaires à **dominante commerciale** exerce un rôle commercial plus marqué et peut souvent se substituer à l'ingénieur commercial grands comptes. En amont, il intervient sur les phases de négociation en lien avec la direction commerciale. Il suit l'activité du client et l'avancement de la mission. Il répond à toute question d'ordre technique et/ou commercial.

#### Exemple d'offre

■ **Ingénieur d'affaires junior H/F**  
Neuilly-sur-Marne 23 à 40 k€/an

Groupe en pleine croissance, spécialisé dans la logistique courrier de la relation client, proposant tous les services et prestations dans une logique industrielle et innovante. Nous recherchons un commercial pour proposer l'ensemble de notre offre: acquisition/saisie des données, gestion de bases de données, traitements informatiques, fabrication des opérations d'envois en nombre de marketing et de gestion, activités complémentaires.

Une formation commerciale de type BTS ou DUT (bac+2) ou école de commerce sera fortement souhaitée. Souplesse, capacité d'adaptation, tempérament de « chasseur » seront des qualités indispensables pour ce candidat. Source: Apec

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- École d'ingénieurs
- École supérieure de commerce
- DESS scientifique ou technique

### Expérience

Le poste d'ingénieur d'affaires s'adresse généralement à des cadres ayant une première expérience d'au moins deux ans au sein du même secteur d'activités.

### Compétences

- Bonne connaissance du secteur d'activités de l'entreprise.
- Expertise technique permettant de dialoguer aisément avec les interlocuteurs techniques chez le client et les équipes de production.
- Expérience de la gestion de projet, afin de respecter au mieux les délais et les aspects qualitatifs de la prestation.
- Maîtrise de l'anglais, lorsque les contacts internationaux sont nombreux.

### Personnalité

- Qualité d'écoute, afin de récolter les attentes du client et de bien comprendre son besoin.
- Esprit d'analyse, afin de transformer ce besoin en cahier des charges et de faire émerger des recommandations.
- Empathie et force de persuasion, afin de faire la différence par rapport à la concurrence.
- Pragmatisme, afin de convaincre et de rassurer le client sur l'offre proposée.
- Capacité d'entraînement pour mobiliser l'équipe interne et d'éventuels prestataires externes autour du projet d'un client.
- Ouverture et curiosité d'esprit, pour se tenir informé des innovations du marché.
- Esprit méthodique et rigoureux, pour mener et organiser efficacement les projets.
- Diplomatie, car il intervient auprès d'interlocuteurs variés, de haut niveau, et sur des projets souvent impliquants pour le client.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Ingénieur avant-vente
- Ingénieur technico-commercial
- Chef de projet

### Évolution professionnelle (P+1)

- Ingénieur commercial grands comptes

### Exemple d'offre

#### ■ Ingénieur d'affaires H/F Vélizy Salaire à négocier

Filiale d'un acteur majeur sur le marché de la bureautique, nous sommes positionnés sur le marché des services informatiques externalisés: réseaux, outsourcing, solutions Geide, distribution et location financière.

Vous commercialisez nos offres solutions réseaux et outsourcing auprès des grands comptes: prospection et ouverture de nouveaux comptes clients, analyse des besoins et rédaction des propositions commerciales en collaboration avec nos ingénieurs avant-vente, délégation en régie ou forfait, suivi des équipes techniques chez le client, pérennisation et fidélisation des clients existants.

À 35/40 ans environ, de formation supérieure, vous avez une expérience réussie d'au moins cinq ans dans un poste commercial, de préférence en SSII ou chez un prestataire de services. Vous êtes autonome, ambitieux et organisé, doté d'un excellent sens du service.

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Yann LE FAOU

**Ingénieur d'affaires, société Influe**

**« J'aime suivre les projets car c'est essentiel dans la relation commerciale. »**

Âgé de 35 ans et diplômé d'une école d'ingénieurs, l'Esme-Sudria, Yann LE FAOU possède une solide expérience de la fonction d'ingénieur d'affaires qu'il exerce depuis plus de cinq ans. Il occupe aujourd'hui ce poste au sein de la société Influe, éditeur de logiciels. Évoluant au sein d'une équipe composée d'une vingtaine d'ingénieurs d'affaires, il est plus spécifiquement chargé de grands comptes au niveau international.

Le rôle de Yann LE FAOU est résolument tourné vers le commercial. On peut distinguer deux grandes parties dans sa fonction.

D'abord, la chasse (prospection commerciale): *« Nous procédons principalement par mailings, e-mailings, et beaucoup de présence sur les salons, à des conférences. Je rencontre les clients, d'abord sans support technique de type avant-vente, dans le cadre d'un premier entretien qui permet d'identifier les besoins et de présenter l'offre de mon entreprise. La chasse représente environ 30 % de mon temps de travail. Le cœur de mon poste reste ensuite le suivi et le développement des comptes existants – environ 70 % de mon temps de travail. Il s'agit avant tout de bien comprendre les problématiques du client pour recueillir l'ensemble des informations qui vont permettre de mettre en œuvre efficacement les projets. C'est assez difficile parce que les informations sont souvent disséminées en plusieurs parties chez le client: les interlocuteurs sont donc nombreux, principalement des fonctionnels, de type responsables des relations fournisseurs, ou des responsables techniques comme les directeurs systèmes d'informations. Une fois l'affaire conclue, le suivi du bon déroulement des opérations est primordial. Une équipe de deux ou trois personnes met en place notre produit chez le client et accompagne son déploiement par des actions de formation. Je contrôle la satisfaction du client, réponds à toute question d'ordre technique ou commercial. »*

*« J'aime particulièrement le côté actif de cette fonction. Je me déplace beaucoup en Europe – environ 50 % de mon temps – et je dois réussir à gérer de front plusieurs projets tout en conservant une activité de développement commercial forte et efficace. C'est un métier de contact qui demande de bonnes qualités de communication et une excellente connaissance de l'environnement technique de l'entreprise. Il s'agit néanmoins d'un métier difficile. Les échecs sont nombreux et on est en permanence frustré de ne pas conclure une vente, de ne pas pouvoir joindre les bons interlocuteurs, de ne pas avoir toutes les informations... Il ne faut pas avoir peur de se remettre en cause tous les matins, mais cette frustration est également un moteur. »*

À voir aussi

■ Dans ce document

- N°7 – Attaché commercial
- N°10 – Ingénieur commercial grands comptes
- N°14 – Ingénieur avant-vente

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.6 – Technico-commercial

■ La fiche JD 1<sup>er</sup> emploi. Collection Métiers

- N°E.3 – Ingénieur technico-commercial

■ Le Répertoire des métiers cadres

- Les métiers de l'environnement:  
N°23 – Technico-commercial environnement

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »



# N°12 – Directeur de clientèle

Responsable de clientèle, client manager, directeur conseil

**Le directeur de clientèle est responsable de la conquête et du développement de clients, et prend en charge les prestations de conseil qui sont dispensées à ces clients.**



Jeune cadre : entre 35 et 40 k€

Cadre confirmé : entre 40 et 65 k€

La rémunération comprend une partie variable représentant un pourcentage significatif de ce total; celle-ci est assise sur le chiffre d'affaires, ainsi que sur d'autres indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs

Pour les directeurs de clientèle occupant les fonctions les plus commerciales, le niveau de rémunération peut être – sur certaines périodes – assez élevé, grâce à la partie variable.

## Qui recrute ?

Ce poste se retrouve principalement chez les sociétés prestataires; on peut notamment citer les domaines suivants: publicité, communication, conseil en marketing, relations presse et relations publiques...

## Rattachement hiérarchique

- Direction générale
- Direction commerciale (en particulier direction de la publicité)
- Direction d'activités ou de département

## Relations fonctionnelles

- Direction artistique
- Direction technique (ou informatique)
- Directeur de projets et chefs de projet
- Direction du studio

## LE POSTE

### Activités principales

#### Analyses/études

- Assurer une veille concurrentielle, analyser les différents segments de clientèle, analyser les portefeuilles de clients.

#### Action commerciale

- Participer aux appels d'offres et prendre en charge certains d'entre eux.
- Mettre en place des actions commerciales directes (prospection et/ou développement de clients) ou indirectes (participation aux salons, colloques...).
- Rédiger tout ou partie de la proposition ou cahier des charges.
- Négocier avec le client.

#### Conseil

- Participer ou prendre en charge des prestations de conseil.
- Faire une proposition détaillée au client avec des exemples de solutions personnalisées.
- Accompagner le client dans sa réflexion globale avec prise en compte des phases amont et aval du projet.

#### Animation de projets

- Superviser la réalisation de l'ensemble de la prestation rendue au client.
- Animer tout ou partie de l'équipe chargée de la réalisation (graphistes, développeurs informatiques, consultants, rédacteurs...).
- Évaluer les actions menées.

### Activités éventuelles

Dans certains cas, le directeur de clientèle peut réaliser tout ou partie de la fonction de chef de projet, et coordonner la réalisation de la prestation rendue au client.

Parfois, le directeur de clientèle assume des fonctions d'encadrement d'une équipe de chefs de publicité.

### Variabilité des activités

La fonction de directeur de clientèle représente en réalité une mosaïque de métiers de nature plus ou moins commerciale, en fonction de la prestation rendue par l'entreprise.

- **En agence de communication** (interactive ou non), le directeur de clientèle occupe des fonctions commerciales, mais celles-ci ne le conduisent que rarement à prospecter. Le directeur de clientèle est principalement chargé de développer un portefeuille de clients et de participer aux compétitions (appels d'offres). Par ailleurs, la part des prestations de conseil rendu aux clients est assez significative. De fait, le directeur de clientèle participe plus ou moins activement à la réalisation de la prestation.
- En **régie** et en **centrale d'achat**, les missions commerciales prédominent et le conseil amont – en général non facturé – du directeur de clientèle est avant tout rendu pour servir l'acte commercial. L'action commerciale peut concerner la gestion et le développement d'un portefeuille client mais elle inclut également la prospection de nouveaux clients.

#### Exemple d'offre

■ **Directeur de clientèle H/F**  
Boulogne-sur-Seine 35 à 60 k€/an

Leader mondial du marketing relationnel en grande consommation (offres promotionnelles ciblées, cartes de fidélité, bases de données comportementales...) recrute pour accompagner son fort développement.

Pour vos clients (responsables marketing et commerciaux), vous recommanderez et piloterez des campagnes promotionnelles utilisant nos différentes solutions (bons de réduction Ecobon, programmes de fidélité...). Vous suivrez et analyserez, dans un esprit de partenariat, les résultats et l'efficacité des actions préconisées.

De formation HEC, Essec, ESC ou 3<sup>e</sup> cycle avec expérience de quatre ans minimum en vente, marketing, promotion ou études.

Bonne sensibilité marketing et réelle volonté de développement commercial.

Source : Apec

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- BTS action commerciale, communication des entreprises, communication visuelle
- DUT techniques commerciales, information et communication d'entreprise, services et réseaux de communication
- École supérieure de commerce
- Celsa, Sciences com, l'École française des attachés de presse, l'Institut supérieur de communication et de publicité
- DESS communication des entreprises et des institutions, DESS communication internationale et interactive, DESS communication, réseau et image...
- DESS gestion, économie, marketing...

### Expérience

Généralement, une expérience de trois à cinq ans en tant que commercial dans le domaine des services est demandée. Au fur et à mesure de son expérience dans la fonction, le directeur de clientèle prend en charge des comptes (c'est-à-dire des clients) de plus en plus importants.

### Compétences

- Une bonne connaissance de la prestation rendue par l'entreprise est requise. Celle-ci est le plus souvent dissociée en deux parties :
  - le conseil (qui est l'apanage du directeur de clientèle) : la maîtrise de la partie conseil nécessite une bonne connaissance du métier de l'entreprise cliente. Par exemple, les directeurs de clientèle au sein d'agences de communication de recrutement doivent appréhender les évolutions de la fonction ressources humaines ;
  - la réalisation technique faite par le studio : sans être un spécialiste, le directeur de clientèle doit disposer de quelques connaissances dans le domaine technique. Par exemple, en agence de publicité, il doit connaître la charte graphique.
- Un bon carnet d'adresses afin de mobiliser les bons prestataires extérieurs et d'enrichir le portefeuille clients.
- Une bonne maîtrise de l'anglais, car le plus souvent les problématiques clients se gèrent à l'échelle internationale.

### Personnalité

- Qualité d'écoute, afin de récolter les attentes du client et de bien comprendre son besoin.
- Esprit d'analyse, afin de transformer ce besoin en cahier des charges et de faire émerger des recommandations.
- Empathie et force de persuasion, afin de faire la différence par rapport à la concurrence
- Sens de la négociation, afin de faire valoir son point de vue lors de négociations qui porteront en particulier sur le prix.
- Compétences managériales pour encadrer ou du moins animer une équipe.
- Capacité d'entraînement pour mobiliser l'équipe interne et d'éventuels prestataires externes autour du projet d'un client.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Chef de publicité
- Chef de projet
- Responsable de la communication

### Évolution professionnelle (P+1)

#### Chez l'annonceur

- Chef de produit
- Responsable de la communication
- Chef de publicité (annonceur)
- Directeur du marketing direct

#### Chez le prestataire

- Chef de groupe
- Directeur de la publicité
- Directeur d'un département ou d'une activité

## ■ TÉMOIGNAGE

### ■ Benoît BIGOTTE-LE ROY

#### Directeur de clientèle, Someone

*« La part de la prospection commerciale est assez faible dans mon temps de travail, mais il y a de nombreuses façons de faire du commercial dans le secteur de la communication. »*

Benoît BIGOTTE-LE ROY, diplômé de l'ESC Rennes, travaille en tant que directeur de clientèle au sein de Someone, une agence conseil en communication de recrutement. Son rôle est de conseiller les entreprises dans leurs stratégies de communication ressources humaines et d'orchestrer les campagnes de recrutement de ses clients.

Benoît BIGOTTE-LE ROY doit, en particulier, appréhender les évolutions des outils RH commercialisés par le marché et par son agence. *« Chez Someone, nous disposons d'outils très pointus pour mesurer les résultats des campagnes de recrutement. Nous mettons par exemple à la disposition des clients l'outil Dart de Doubleclick, qui permet de mesurer les résultats d'une campagne de bannières sur le Web. Il est important que je puisse mettre ce type d'outils en avant auprès de mes clients mais je dois également connaître ceux de la concurrence. »*

Mais le travail d'un directeur de clientèle est aussi très opérationnel. Pour les clients faisant partie de son portefeuille (beaucoup d'annonceurs, quelques cabinets), il est le principal point d'entrée. *« Je fais émerger des besoins, réceptionne des demandes et les oriente vers le spécialiste présent au sein de l'agence en coordonnant l'ensemble du processus. »*

Lorsque c'est nécessaire, il organise avec ses clients des réunions pour recueillir le brief, conseiller une stratégie de communication et planifier la réalisation des projets. *« Il peut s'agir de la réalisation d'un site de recrutement, de la création d'une bannière Web ou d'une annonce à paraître dans la presse, de la commercialisation de notre outil de gestion des candidatures... »*

Si le début de la semaine peut être consacré à la stratégie et au conseil, a contrario, la fin de la semaine est presque toujours dévolue à l'action, parfois dans l'urgence. Vendredi est en effet le jour de bouclage pour la plupart des régies publicitaires des journaux et des magazines auprès desquels Someone achète des espaces pour les offres d'emploi de ses clients. La journée peut donc être longue et le week-end peut commencer fort tard. La parution d'une annonce dans la presse est le résultat d'un enchaînement de tâches que les directeurs de clientèle coordonnent ou effectuent eux-mêmes. Négocier un prix auprès du support, adapter la charte graphique, rédiger le texte de l'annonce, le faire valider

par l'entreprise, monter l'annonce et obtenir l'accord de toutes les parties en présence avant la date fatidique du bouclage...

Pour cela, le directeur ou le responsable de clientèle doit pouvoir compter sur l'efficacité et le talent de nombreux spécialistes : graphistes, rédacteurs, directeurs artistiques, développeurs...

Enfin, Benoît BIGOTTE-LE ROY, sans s'investir au sens strict dans la prospection, prend en charge différentes actions de développement commercial : *« Hormis le développement de mon portefeuille de clients, une part importante de mon temps est consacrée à préparer des réponses aux appels d'offres. D'autre part, les salons de recrutement, déjeuners d'affaires, tables rondes et autres événements organisés par les médias sont de bons moyens pour préparer ou initier des actions commerciales. »*

#### Exemple d'offre

##### ■ Directeur de clientèle H/F

Levallois

35 à 45 k€/an

Régie publicitaire Internet, précurseur sur notre marché, nous apportons à nos clients un savoir-faire inégalable en matière de services et de suivi on-line.

Rattaché au directeur général et en relation directe avec les clients, vous serez responsable du développement et de la gestion des revenus publicitaires auprès d'annonceurs et d'agences. Très motivé par la vente, vous cherchez un poste évolutif au sein d'une structure de taille humaine.

Âgé d'environ 25/30 ans, de formation supérieure, vous avez une expérience commerciale de deux à trois ans, de préférence sur un poste similaire. Vous parlez couramment l'anglais. La connaissance des secteurs de la publicité financière, la banque et l'assurance est un plus. Dynamique, autonome et rigoureux, vous avez un tempérament commercial incontestable et l'envie d'évoluer.

Source : Apec

#### À voir aussi

##### ■ Dans ce document

- N° 19 – Chef de groupe marketing
- N° 21 – Chef de produit

##### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N° 5.7 - Ventes

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°13 – Responsable de zone export

Cadre export, commercial export, technico-commercial export

**Le responsable de zone export a pour mission d'assurer le développement des ventes de son entreprise sur une zone géographique située à l'extérieur des frontières de la France.**



Jeune cadre : entre 40 et 60 k€

Cadre confirmé : entre 60 et 70 k€

La rémunération est essentiellement composée d'un fixe ; cependant une part variable représentant environ 20 % de la rémunération totale peut être prévue.

## Qui recrute ?

D'une manière générale, toute entreprise ayant vocation à vendre des biens ou des services à l'extérieur de la France.

## Rattachement hiérarchique

■ Directeur export

■ Direction générale

■ Direction commerciale

## Relations fonctionnelles

■ Direction commerciale

■ Direction marketing  
(notamment l'équipe des chefs de produit international)

## LE POSTE

### Activités principales

#### Analyse et stratégie

- Participer à la définition de la politique export de l'entreprise. Le responsable de zone export définit en particulier le plan de développement des ventes sur la zone géographique dont il a la charge, il est associé au choix de la forme de vente (directe ou indirecte), et mène les études relatives à l'environnement concurrentiel sur son territoire.

#### Constitution et animation du réseau de vente

- Sélectionner les distributeurs en mesure de vendre le produit ou le service commercialisé; mettre en avant auprès d'eux les atouts de son produit; former le réseau à l'offre; stimuler et motiver le réseau en mettant en place des outils d'aide à la vente et des gratifications (concours, promotions...).

#### Marketing opérationnel

- Mettre en place des actions de marketing et de communication hors médias (présence sur les salons, présence lors des événements locaux ou internationaux; trade marketing, opérations spéciales...) et médias (presse spécialisée et autres médias). Ces outils sont le plus souvent conçus par les équipes marketing du siège.

#### Prise en charge de certaines négociations

- Prendre en charge un certain nombre de négociations avec des clients stratégiques.

### Activités éventuelles

#### Activités de management

- Manager une équipe de jeunes attachés commerciaux export et/ou une équipe de collaborateurs marketing basée sur la zone géographique.

#### Conception et mise en place d'actions marketing

- Concevoir et mettre en place des actions marketing sur le terrain et s'associer ainsi au marketing international de l'entreprise.

### Variabilité des activités

Le contenu du poste et l'étendue des responsabilités dépendent notamment :

- du **rattachement hiérarchique**. Lorsque le poste dépend du directeur commercial, le responsable de zone export intervient activement sur tout ou partie de la définition de la politique export; lorsqu'il est rattaché au directeur export, il est plutôt confiné dans la réalisation;
- de **l'importance** de la zone géographique confiée au responsable export de l'entreprise;
- de **la forme de la vente**. S'il s'agit d'une vente directe (pas de réseau de distribution), le responsable de zone export aura des responsabilités commerciales fortes, il devra être celui qui fait signer le bon de commande. En revanche, s'il s'agit d'une vente indirecte (avec réseau de distributeurs), le responsable de zone export aura pour tâche principale de constituer, d'animer et d'aider à vendre le réseau (le poste décrit ci-dessus se réfère principalement à ce deuxième schéma, le plus courant).

#### Exemple d'offre

##### ■ Responsable commercial France/export H/F Maine-et-Loire Salaire à négocier

Notre société (CA 10 M€) appartient à important groupe de véhicules de loisir (CA 100 M€, 400 personnes). Nous sommes l'un des leaders européens sur le marché du camping-car haut de gamme.

Depuis le site de production d'Angers, et en collaboration avec le siège situé à Mayenne (53) où vous suivrez de six à douze mois de formation, vous serez chargé de l'animation et du développement du réseau et du suivi des ventes des concessionnaires sur le territoire européen. Fortement impliqué dans la définition des produits, votre sens de la synthèse permettra de les adapter aux principaux marchés européens (France, Allemagne, Angleterre...).

Environ 25/35 ans, de formation école de commerce ou équivalent, vous avez déjà une première expérience commerciale réussie et maîtrisez obligatoirement l'anglais et l'allemand.

Source : Apec

## LE PROFIL

### Diplômes

- École supérieure de commerce
- DESS affaires internationales, DESS management international de la PME, DESS langues étrangères des affaires et commerce international, DESS gestion de l'entreprise exportatrice, DESS commerce extérieur, DESS commerce international, DESS affaires internationales et négociation interculturelle
- École d'ingénieurs

### Expérience

Ce poste s'adresse à des cadres disposant d'une première expérience significative de l'entreprise d'au moins trois ans.

### Compétences

- Culture internationale.
- Connaissance des contraintes réglementaires liées aux échanges de biens et services (transports, droits de douane, taxes...).
- Maîtrise parfaite de la zone géographique concernée: modes de consommation, des circuits de distribution, environnement concurrentiel, spécificités locales...
- Connaissances sur les caractéristiques techniques du produit ou du service commercialisé par l'entreprise.
- Bonne culture des chiffres et maîtrise des outils informatiques (tableurs...).
- Bilinguisme: l'anglais est le plus souvent la langue de travail et doit être parfaitement maîtrisé. Par ailleurs, en fonction des zones de développement export de l'entreprise, une ou plusieurs autres langues sont requises.

### Personnalité

- Intelligence opérationnelle: capacité à appréhender la stratégie export de l'entreprise, à la décliner en objectifs spécifiques et à mettre en œuvre la politique sur le terrain.
- Aptitudes commerciales (fermeté, résistance, écoute...).
- Empathie, diplomatie, force de conviction, afin d'animer l'éventuel réseau de distributeurs et de mobiliser l'entreprise autour d'un projet export.
- Résistance au stress, les enjeux étant souvent très importants.
- Qualités d'organisateur, afin de mener à bien les projets et d'optimiser les déplacements.
- Grande rigueur, afin de prendre en charge au mieux le reporting.

- Bonne résistance physique, car les journées sont longues et les déplacements assez nombreux (capacité à s'adapter au décalage horaire).
- Le poste nécessite des déplacements, parfois nombreux; en revanche, il est fréquemment basé au siège de l'entreprise.

## LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Attaché commercial export
- Ingénieur commercial France
- Chef de produit international
- Chef de secteur

### Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur export
- Ingénieur commercial France
- Chef de produit international

### Exemple d'offre

■ **Chef de zone export H/F**  
Nantes Salaire à négocier

Leader mondial dans la conception et la fabrication d'équipements électroniques, implantée en France et aux USA, reconnue pour sa technicité auprès d'une clientèle internationale, recherche chef de zone export.

Rattaché à la direction marketing/ventes, vous serez chargé de promouvoir auprès d'une clientèle grands comptes sur une zone export des systèmes techniques complexes de 1 à 10 M€.

La trentaine environ, ingénieur électronique/généraliste, votre première expérience de la fonction vous a familiarisé avec la négociation de biens d'équipement auprès d'une clientèle internationale. Nous apprécierons vos capacités d'analyse fine des besoins de nos clients, vos talents de négociateur et votre goût pour l'autonomie et l'aventure. Anglais opérationnel à l'écrit comme à l'oral.

Déplacements à l'international à prévoir.

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Christian MAILLE

**Responsable de zone export de Veuve Cliquot Ponsardin**

**« Le contact terrain est essentiel dans mon activité. »**

Avec 85 % des ventes, l'export est l'activité phare de Veuve Cliquot. Christian MAILLE se consacre à l'Europe du Sud (Espagne, Italie, Portugal), à laquelle se greffent, pour des raisons historiques, le Canada et la Belgique.

Sa mission consiste à décliner, sur les pays dont il a la responsabilité, la stratégie commerciale et marketing de Veuve Cliquot.

*« Je gère un ensemble d'agents importateurs sélectionnés en fonction de leur activité (vins et spiritueux) mais également en fonction de leur expertise marketing et relations publiques. Leur connaissance spécifique du monde du champagne est un atout supplémentaire. Enfin, je m'assure que l'importateur est en mesure de travailler avec nous sur la base de l'exclusivité. »*

Christian MAILLE élabore le plan marketing annuel en respectant le guideline fixé par la direction : *« Sur mes zones, la publicité est peu représentée ; en revanche, la promotion passe par de nombreuses actions de relations publiques : sponsoring d'événements, dégustations auprès de la presse professionnelle ou grand public. Par exemple, je relaye des événements tels que "le prix Veuve Cliquot de la femme d'affaires" ou les soirées Halloween. »*

La présence sur le terrain est essentielle : *« Je passe 40 % de mon temps en déplacements : je vais à la rencontre des cavistes, j'accompagne mes importateurs chez leurs clients de la grande distribution et auprès de leur clientèle hôtel/café/restaurant. Ainsi, je vérifie le respect de la politique de prix et de communication. Avec les chefs des ventes de nos importateurs, nous procédons à une business review détaillée des chiffres de ventes réalisés et des objectifs à atteindre. Je contrôle également la solidité financière d'importateurs, ce qui me permet de limiter les risques d'impayés futurs. Enfin, je vérifie le niveau de stock de mes importateurs. »*

À l'issue de ses études (Sup de Co Reims complétée par une maîtrise de management aux USA), Christian MAILLE a débuté par une expérience commerciale avant de passer trois ans au marketing en tant que chef de produit. Avant de rejoindre Veuve Cliquot au poste qu'il occupe actuellement, il fut responsable de zone export, déjà dans le domaine du luxe. Ce qu'il apprécie dans son métier : *« La variété, le contact terrain et... le champagne Veuve Cliquot ! »*

*À voir aussi*

■ Dans ce document

- N°3 – Directeur export
- N°7 – Attaché commercial
- N°10 – Ingénieur commercial grands comptes
- N°21 – Chef de produit

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.4 – Import-export

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »



# SUPPORT COMMERCIAL

---

- N°14 – INGÉNIEUR AVANT-VENTE
- N°15 – RESPONSABLE ADMINISTRATION DES VENTES



# N°14 - Ingénieur avant-vente

Ingénieur pre-sales, consultant avant-vente

**L'ingénieur avant-vente est chargé d'apporter un appui technique aux ingénieurs commerciaux pour les aider lors de la négociation des contrats.**



Jeune diplômé: entre 27 et 35 k€

Jeune cadre: entre 35 et 45 k€

Cadre confirmé: entre 45 et 70 k€

Une partie variable fait partie de cette rémunération.

## Qui recrute ?

Toutes les entreprises proposant un bien ou un service dont la complexité nécessite un support à la force commerciale, pour présenter au client l'intérêt du produit ou du service et répondre aux questions techniques du client.

## Rattachement hiérarchique

■ Responsable avant-vente

■ Directeur commercial

## Relations fonctionnelles

■ Principalement les ingénieurs commerciaux (travail en binôme)

■ Département marketing

■ Services recherche et développement

■ Département production

## LE POSTE

### Activités principales

#### Veille économique et technologique

- Assurer une veille technologique sur l'ensemble des évolutions du marché.
- Assurer le suivi économique de la concurrence.
- Participer à des salons professionnels, conférences et toute manifestation susceptible d'enrichir sa connaissance du marché.

#### Développement de l'offre de l'entreprise

- Crédibiliser l'offre de l'entreprise en apportant son expertise sur le développement de nouveaux produits ou sur l'amélioration de l'existant.
- Formaliser les process de réponse aux appels d'offres.
- Initier de nouvelles idées en termes de présentation ou de démonstration auprès des clients.

#### Construction des propositions commerciales

- Répondre aux appels d'offres en lien avec un ingénieur commercial.
- Analyser les besoins du client.
- Concevoir l'offre technique la plus pertinente en relation avec la direction technique.
- Positionner l'offre en terme de prix.
- S'assurer de la faisabilité et de la rentabilité du projet pour l'entreprise.

#### Suivi des propositions commerciales

- Accompagner l'ingénieur commercial auprès du client afin d'apporter un soutien et une vision technique sur l'offre de l'entreprise.
- Répondre aux questions des clients et les rassurer par la pertinence des arguments d'ordre technique.
- Effectuer des démonstrations techniques, des présentations produits auprès des clients, décideurs et/ou utilisateurs.

### Activités éventuelles

Un ingénieur avant-vente peut être amené à se déplacer assez fréquemment à l'étranger pour agir en soutien d'un ingénieur commercial dans le cadre de développement de projets grands comptes.

En principe et par définition, le travail de l'ingénieur avant-vente s'arrête lorsque le contrat est signé. Toutefois, il peut capitaliser son expérience du projet en accompagnant la mise en place des solutions proposées chez le client. Il peut ainsi apporter son expertise pour assurer le bon fonctionnement des opérations et rassurer le client.

### Variabilité des activités

L'activité de l'ingénieur avant-vente dépend du degré de complexité du projet traité, à la fois en rapport avec sa taille et sa complexité technique.

Ainsi un ingénieur avant-vente peut être plutôt généraliste sur un secteur d'activités, avec une capacité d'adaptation à différentes demandes. Il peut également être extrêmement spécialisé sur des sujets très pointus, c'est notamment le cas pour les environnements aérospatial ou automobile dans lesquels les domaines d'expertise sont très segmentés.

Par ailleurs, les projets de taille importante, impliquant des budgets parfois colossaux, peuvent être gérés en mode projet avec la constitution d'une équipe de plusieurs ingénieurs avant-vente travaillant chacun sur une partie spécifique de la solution proposée au client.

#### Exemple d'offre

##### ■ Ingénieur avant-vente H/F Malakoff 40 à 50 k€/an

Filiale d'un groupe du BTP recherche pour son activité administration et supervision du système d'information un ingénieur avant-vente.

Vous serez chargé de la rédaction des propositions techniques, de réaliser les maquettes et d'assister les commerciaux dans les phases de négociation. En outre, vous animerez des relations avec les éditeurs et assurerez le rôle de support technique ainsi que la veille technologique.

Issu d'une école d'ingénieurs, avec une spécialisation en informatique de préférence, vous justifiez d'une expérience de cinq ans minimum dans le domaine de l'administration, et vous avez pu démontrer de réelles qualités relationnelles. La connaissance des architectures systèmes et des plates-formes d'administration est demandée.

Source : Apec

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- École d'ingénieur généraliste (Ensam, Mines...) ou spécialisée en informatique, télécoms, électronique... (INT, Esiee, Eudil, Ensae, Epita, Efrei, Isen, Isep, Supelec...)
- DESS ou DEA scientifiques et techniques
- École supérieure de commerce

### Expérience

Ce poste s'adresse aux jeunes diplômés comme aux cadres confirmés en fonction de l'importance des projets gérés et de la complexité des compétences à mettre en œuvre.

### Compétences

- Parfaite connaissance technique d'une technologie, ainsi qu'une large connaissance de l'ensemble du marché et de ses acteurs.
- Excellente culture générale technique permettant d'intégrer facilement l'ensemble des évolutions technologiques d'un marché.
- L'anglais est incontournable car de nombreux appels d'offres et propositions sont rédigés dans cette langue.

### Personnalité

- Curiosité intellectuelle, afin de se tenir informé des évolutions technologiques du marché.
- Sens commercial et aisance relationnelle dans le cadre des contacts avec les clients.
- Qualités de rédaction pour formaliser les propositions envoyées aux clients.
- Sens du travail en équipe, car il faut travailler en binôme avec un ingénieur commercial et souvent collaborer avec différents services en interne.
- Force de décision et de conviction, pour arrêter un choix entre plusieurs solutions techniques et convaincre de la pertinence de ses propositions.
- Implication, car il s'agit d'une fonction particulièrement exigeante en termes de flexibilité des horaires.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Ingénieur produit
- Ingénieur technique
- Ingénieur de production

### Évolution professionnelle (P+1)

- Ingénieur commercial
- Ingénieur d'affaires
- Chef de projet
- Chef de produit
- Responsable avant-vente

### Exemple d'offre

#### ■ Ingénieur avant-vente H/F Pyrénées-Atlantiques 30 à 38 k€/an

Filiale du groupe, équipementier de dimension internationale (3500 personnes, 5 M€ de CA), conçoit et produit des turbines pour hélicoptères, avions et missiles.

Au sein de la direction des turbines terrestres et marines, vous apportez un soutien technique au service commercial avant l'obtention des contrats. Vous devez : étudier la faisabilité de la demande ; analyser les spécifications des consultations ; établir les devis et les descriptifs techniques ; rechercher des solutions. Vous assurez la veille technologique afin d'optimiser les solutions.

Bac+5 en mécanique et/ou thermique, possédant de solides connaissances des moteurs thermiques et des compétences en électricité et en tableur Excel, vous avez une expérience de cinq ans en tant que chef de projet en mécanique. Anglais indispensable.

Source : Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Samira BEN AMARA

**Ingénieur support aux offres, Amec Spie Communications**

**« Un poste qui allie forte technicité et ouverture commerciale. »**

Samira BEN AMARA, 29 ans, est diplômée de l'ENSTB, école d'ingénieurs aussi appelée Télécoms Bretagne. Spécialisée dans les réseaux, elle intègre à sa sortie d'école Amec Spie Communications, société d'intégration à valeur ajoutée dans le secteur des télécommunications. Elle y travaille depuis environ quatre ans en tant qu'ingénieur support aux offres. *« J'ai un rôle d'ingénieur avant-vente au sein d'un département qui gère des grands comptes. Mon rôle est de concevoir et de rédiger des offres techniques pour les commerciaux. En amont, je me déplace avec ces derniers chez les clients ou prospects pour présenter notre offre. J'interviens également chez nos clients pour des missions de conseil et d'audit, pour faire évoluer une architecture réseau par exemple. Le second axe de mon poste est la rédaction de mémoires techniques présentant une solution pour répondre à un besoin client. Il s'agit d'études très poussées en réponse à des appels d'offres publics ou privés. Je peux ensuite défendre cette proposition auprès des clients, en collaboration avec les commerciaux. La veille technologique est également une part importante de mon activité. Dans le monde du réseau, tout évolue très vite. Il faut donc se tenir en permanence à l'écoute des évolutions du marché, notamment assister à des présentations de constructeurs. Je diffuse ensuite les informations en interne et informe fréquemment les commerciaux des spécificités techniques de notre offre. »*

*« La fonction d'ingénieur avant-vente requiert une excellente maîtrise technique : je suis spécialisée sur les réseaux et à ce titre je me dois de comprendre immédiatement une problématique client. D'une façon générale, il faut être capable d'apprendre très vite et d'enregistrer une somme importante d'informations. Nous travaillons avec plusieurs constructeurs en même temps, pour lesquels il faut en permanence suivre les évolutions produits. Si la technique est la base, il faut également une certaine ouverture commerciale et relationnelle : être ouvert, pédagogue. Un ingénieur avant-vente doit par ailleurs être capable de rédiger de façon claire et lisible des propositions commerciales souvent très denses. On ne vend pas seulement en allant voir le client. »*

*« Enfin, c'est un poste où il faut être très autonome : s'adapter rapidement à des problématiques souvent très complexes, aller chercher des informations auprès d'interlocuteurs variés. La pression est forte... sans oublier que les ingénieurs avant-vente sont souvent rémunérés en fonction des résultats commerciaux. »*

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N° 11 – Ingénieur d'affaires
- N° 21 – Chef de produit

#### ■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- N° 5.6 – Technico-commercial
- N° 5.7 – Ventes

#### ■ La fiche JD - 1<sup>er</sup> emploi. Collection Métiers

- N° E.3 – Ingénieur technico-commercial

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°15 - Responsable administration des ventes

Responsable ADV, responsable du service client, responsable de gestion commerciale

**Le responsable administration des ventes supervise toutes les opérations de gestion des contrats de vente, depuis l'enregistrement des commandes jusqu'à la livraison aux clients.**



Jeune cadre: entre 30 et 40 k€  
Cadre confirmé: entre 40 et 60 k€

## Qui recrute ?

Toute entreprise ayant une activité commerciale: biens ou services, B to B ou B to C, et dont le nombre élevé de clients et/ou de références nécessite un suivi administratif rigoureux.

## Rattachement hiérarchique

- Directeur commercial
- Directeur de production
- Directeur administratif et financier

## Relations fonctionnelles

- Force commerciale
- Direction commerciale
- Logistique
- Contrôle de gestion
- Production

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Contrôle sur le traitement des commandes

- Valider et enregistrer les commandes.
- Veiller au respect de la politique tarifaire de l'entreprise.
- Veiller à la disponibilité des produits et au respect des délais de livraison.

#### Activité de suivi de la clientèle

- Répondre aux demandes d'information des clients.
- Gérer le système de facturation.
- Superviser les dossiers de financement.
- Relancer les impayés.
- Gérer les litiges, réclamations et contentieux.

#### Gestion et prévisions commerciales

- Établir les tableaux de bord liés à l'activité commerciale.
- Participer à l'élaboration des budgets.
- Analyser les résultats de vente par zone géographique, par marché et par client.
- Établir les prévisions commerciales en lien avec la direction commerciale.

#### Management

- Coordonner les différents services intervenant sur la chaîne commerciale (commerciaux, logistique, production...).
- Encadrer une équipe administrative pour le suivi des ventes.

### Activités éventuelles

Le responsable administration des ventes peut prendre en charge l'établissement de devis, la gestion et la diffusion de la documentation commerciale.

### Variabilité des activités

Certaines entreprises peuvent avoir une démarche plus commerciale au niveau du service d'administration des ventes. Le responsable peut alors être amené à enrichir le fichier des prospects, à élaborer des propositions d'offres, voire à conseiller le client lorsque les produits demandés ne sont pas disponibles.

### Exemple d'offre

#### ■ Responsable administration des ventes H/F Soissons 29 à 35 k€/an

Groupe industriel, deuxième tréfileur européen, recherche son responsable administration des ventes.

Véritable interface entre le service commercial et la production, il prend tout ou partie des responsabilités suivantes : coordonner les commandes (de la réception à la livraison au client), assurer la gestion des stocks et élaborer les plannings de livraison, élaborer et diffuser les tableaux de bord et statistiques commerciales, assurer l'interface entre la logistique, le marketing et la force de vente, suivre les budgets et litiges commerciaux, analyser les ventes (statistiques, suivi des dossiers), gérer une équipe de trois personnes (secrétariat commercial/logistique).

Environ 30/35 ans. De formation commerciale bac+2/3 de type BTS. Vous disposez d'une expérience réussie dans un poste similaire.

Source : Apec



## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- BTS ou DUT commercial ou comptabilité/gestion
- École supérieure de commerce
- DECF, DESCF
- Maîtrise, DESS comptabilité/gestion
- Plus rarement les écoles d'ingénieurs dans le cas d'industries spécialisées

### Expérience

Le poste de responsable administration des ventes s'adresse plutôt à des cadres confirmés ayant au moins trois à cinq ans d'expérience dans le secteur et/ou la fonction administration des ventes.

### Compétences

- Bonnes notions de comptabilité et de finance, car le poste a une forte connotation de contrôle de gestion.
- Maîtrise de l'outil informatique et connaissance des logiciels de gestion spécifiques (SAP, Sage, Sybel...).
- Maîtrise de l'anglais, car un nombre important d'entreprises, ont une activité internationale clients et/ou fournisseurs.

### Personnalité

- Capacités managériales, car le responsable ADV peut encadrer des équipes importantes.
- Diplomatie et sens du compromis, car il faut souvent concilier les exigences des uns avec les impératifs des autres.
- Qualités de négociation, aussi bien en interne vis-à-vis des différents services qu'en externe dans le cadre des relations clients et/ou fournisseurs.
- Qualités de communication, car le responsable ADV est garant de l'image de l'entreprise auprès de la clientèle.
- Rigueur et fiabilité, dans le cadre des responsabilités de gestion inhérentes à la fonction.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Gestionnaire administration des ventes
- Contrôleur de gestion
- Adjoint au responsable administration des ventes

### Évolution professionnelle (P+1)

- Chef d'agence
- Directeur de magasin
- Responsable contrôle de gestion
- Responsable administratif et financier

### Exemple d'offre

#### ■ Administrateur des ventes

Landes

30 à 39 k€/an

Société spécialisée dans la conception, la fabrication et l'installation de toilettes publiques (40 salariés, certifié ISO 9001, 5 M€ de CA), recrute dans le cadre de son développement un responsable de l'administration des ventes (France/export).

En relation étroite avec la direction générale, vous assurerez l'organisation et la gestion de l'ensemble du service ADV, vous encadrez une équipe de quatre assistantes, de deux commerciaux et gérez les relations avec nos partenaires étrangers. Vous venez en appui des commerciaux sur la négociation de contrats grands comptes (collectivités publiques...).

De formation supérieure (ESC, IUP), vous êtes bilingue anglais. Vous avez acquis une expérience similaire (deux à cinq ans), sur le marché français et à l'international.

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Marie-Laure CHEDRU

**Responsable administration des ventes,  
Lafarge Ciments**

*« Un poste fonctionnel à l'écoute du terrain. »*

Marie-Laure CHEDRU sort diplômée de l'ESC Bordeaux en 1991. Après quelques années en contrôle de gestion industriel au sein de Lafarge Ciments, elle intègre le département administration des ventes. Depuis un an et demi, elle est responsable de ce service et manage une équipe de quatre personnes.

Les missions principales de l'administration des ventes peuvent être résumées de la façon suivante :

- garantir la régularité et la fiabilité de la facturation clients, en réalisant ou en coordonnant avec les sites régionaux un certain nombre d'opérations (référentiels clients, tarifs et produits, politique tarifaire, formations...);
- garantir la fiabilité, la qualité et l'accessibilité des informations commerciales et contribuer à leur enrichissement (tableaux de bord commerciaux, budgets, études ponctuelles).

Ces deux axes prioritaires font de l'ADV le maître d'ouvrage des évolutions ou changements des systèmes d'information utilisés par la direction commerciale (ERP, Datawarehouse...).

Le poste de responsable de l'administration des ventes demande donc une bonne compréhension des besoins internes, des contraintes réglementaires, et des compétences techniques en termes de systèmes d'informations.

*« Le dialogue avec la direction informatique est primordial, de même que les échanges réguliers avec le contrôle de gestion et les différents acteurs de la direction commerciale. C'est une fonction qui requiert évidemment beaucoup de rigueur. Autour de ces axes principaux, on peut trouver des missions très variées. Nous sommes consultés dans certains dossiers transversaux touchant à l'organisation de l'entreprise. On peut citer le passage à la norme ISO 9001, la mise en place d'outils de couplage téléphonie/informatique, ou encore la participation à des groupes de travail au niveau du groupe. »*

*« L'administration des ventes est positionnée au sein de la direction commerciale, pourtant il s'agit d'un département transversal qui n'a pas d'activité commerciale au sens strict du terme. Il s'agit d'un poste à la fois proche du terrain et des clients, avec une orientation organisation, mise en place de nouveaux process et méthodes. »*

*« Le métier de responsable administration des ventes est encore relativement peu connu. C'est un poste autour duquel on communique peu. En école de commerce par exemple, on parle plutôt de marketing, de finance, de contrôle de gestion. De plus, le contenu du poste peut varier sensiblement d'un secteur à l'autre. »*

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°1 – Chef des ventes/d'agence
- N°4 – Directeur de magasin

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.5 – Administration des ventes

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# FONCTION MARKETING

---

- STRATÉGIE MARKETING
- MARKETING ÉTUDES
- MARKETING PRODUIT
- MARKETING CLIENT
- MARKETING DISTRIBUTION



# STRATÉGIE MARKETING

---

- N°16 – DIRECTEUR MARKETING



# N°16 - Directeur marketing

Responsable marketing

**Le directeur marketing a pour missions de concevoir, de mettre en œuvre et d'animer la politique marketing de l'entreprise en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise.**



Cadre confirmé: entre 60 et 150 k€

## Qui recrute ?

- Le secteur de la grande consommation et de la grande distribution
- Tous les domaines industriels : télécommunications, informatique, pharmacie, aéronautique, autres produits industriels...

- Certaines entreprises de services : intérim, sécurité, banques, assurance, nettoyage...
- D'une manière générale, toutes les entreprises qui ont vocation à vendre ou à promouvoir des biens et des services et, donc, à construire une offre pour un client (entreprise ou consommateur).

## Rattachement hiérarchique

- Direction générale

- Direction commerciale (beaucoup plus rarement)

## Relations fonctionnelles

- Direction commerciale
- Direction de la communication

- Direction financière
- Direction industrielle (dans le secteur de l'industrie)

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Définir le plan marketing

Décliner les moyens et objectifs par service et département placés sous sa responsabilité :

- définir les objectifs du département études, définir le plan d'études pour l'année à venir, définir le budget en association avec le directeur des études marketing, répartir entre études qualitatives et quantitatives ;
- définir le mix produit, participer au choix de lancement des produits, définir la stratégie de lancement ;
- définir et lancer la ou les marques ;
- mettre en place les principes de consultation des prestataires extérieurs, définir la répartition entre internalisation et externalisation ;
- valider la stratégie de marketing opérationnel : actions de marketing relationnel, trade marketing, appui des forces commerciales...
- définir le budget et suivre sa réalisation

#### Encadrer les équipes de la direction marketing

- Recruter les collaborateurs.
- Animer les équipes.
- Organiser le département en services et mettre en place des niveaux n-1.

#### Superviser les chantiers lancés

- Intervenir ponctuellement en interface avec les autres grandes directions de l'entreprise.
- Animer des comités de pilotage ou de suivi des grands projets marketing.

Le directeur marketing fait le plus souvent partie du comité de direction de l'entreprise.

### Activités éventuelles

#### Consultation directe des prestataires

Le directeur marketing garde parfois la main sur un certain nombre d'activités opérationnelles qui lui paraissent essentielles. Ainsi, il peut mener personnellement tout ou partie de la consultation des prestataires qui interviennent pour le compte de l'entreprise : agences de publicité, agences de marketing relationnel, agences de relations presse...

#### Élaboration des études stratégiques

Il peut choisir également de mener personnellement ou de suivre directement la réalisation d'études stratégiques, notamment de nature qualitative. Il est souvent consulté directement par la direction générale pour avis sur un choix stratégique.

### Variabilité des activités

Selon le secteur d'activités, le directeur marketing occupe une place différente dans le dispositif stratégique de l'entreprise.

- **Dans les industries de grande consommation.** Le directeur marketing, le plus souvent rattaché à la direction générale, occupe une place centrale dans la stratégie générale de l'entreprise : il couvre alors les trois domaines fonctionnels du marketing : marketing stratégique, marketing produits et marques, marketing opérationnel. Parmi ses priorités figure aujourd'hui la mise en place de chantiers touchant au marketing relationnel : constitution de bases de données clients, mise en place de stratégies de recrutement et de fidélisation de clients, par exemple par le biais de carte de fidélité...
- **Dans le secteur de B to B** (vente de produits ou de services aux entreprises). Le directeur marketing, parfois rattaché à la direction commerciale, oriente son action sur la promotion des ventes et travaille en symbiose avec la direction commerciale afin de lui donner des outils, des argumentaires et des moyens pour gagner des marchés.
- **Intégrer la communication externe.** Selon les entreprises, et en fonction de leur taille, la direction marketing peut intégrer la communication externe et notamment la publicité. Il pilote alors des choix de communication de l'entreprise : marque, produit ou communication corporate.



## LE PROFIL

### Diplômes

- Grande école de commerce (HEC, ESCP, Essec...) avec de préférence spécialisation marketing
- Maîtrise, DESS gestion, marketing...
- École d'ingénieurs

### Expérience

Ce poste est destiné aux cadres expérimentés disposant d'au moins cinq années d'expérience professionnelle.

### Compétences

- Larges compétences marketing: sans être un expert de toutes les disciplines, le directeur marketing doit posséder une bonne connaissance et la pratique du marketing études, du marketing produit, des stratégies de marque et du marketing opérationnel.
- Bonne connaissance du secteur d'activités et du processus de production du bien ou service.
- Bonne culture financière, afin de prendre en main la réalisation de son budget et de favoriser le dialogue avec la direction financière.
- Bonne connaissance de l'environnement des prestataires et de leurs modes de consultation (compétitions, appels d'offres).

### Exemple d'offre

#### ■ Directeur Marketing H/F Marseille Salaire à négocier

Nous sommes une société de biotechnologie basée à Marseille. Nous développons notamment des systèmes de détection pratiquement instantanée des bactéries dans le sang et les produits sanguins.

Nous recherchons notre directeur marketing pour compléter notre équipe afin de lancer mondialement la Scansystem, détection instantanée des bactéries dans les concentrés plaquetaires destinés à la transfusion sanguine. Vous aurez, avec l'aide d'un chef de projet marketing, à développer la stratégie produits, à assurer la communication et à superviser les processus de lancement ainsi que l'activité commerciale distribution.

De formation scientifique complétée par un diplôme de gestion avec une expérience d'au moins trois ans dans des fonctions similaires au sein d'une entreprise commercialisant du matériel médical, vous avez un excellent relationnel et êtes organisé, entreprenant et autonome. Une parfaite maîtrise de l'anglais est requise.

Source: Apec

### Personnalité

- Qualités de visionnaire car le poste de directeur marketing est directement en relation avec la stratégie de l'entreprise. Le poste exige donc un goût pour les concepts, une aisance pour les manier, une capacité à prendre du recul et à anticiper les évolutions futures.
- Qualités de créativité sur le plan formel pour faire émerger de nouvelles idées, concepts et messages.
- Intelligence conceptuelle qui doit se combiner avec une intelligence opérationnelle afin de permettre la mise en œuvre des projets.
- Des qualités d'animateur de projets sont mises en œuvre afin de faire travailler des équipes pluridisciplinaires, en interne et/ou en externe, et collaborer en interface avec les autres grandes directions de l'entreprise.
- Diplomate et doté d'une bonne empathie, pour être aussi en mesure de peser sur les choix de l'entreprise et d'affirmer les priorités de la stratégie marketing.
- Bon manager au sens classique, puisque lui sont rattachées des équipes parfois importantes. Un leadership naturel est donc nécessaire ainsi qu'une autorité de compétences qui passe par une légitimité sur les principaux chantiers de la direction marketing.
- Une forte capacité de travail est requise.

## LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Chef de groupe marketing
- Chef de marque
- Chef de produit
- Directeur marketing direct
- Responsable marketing opérationnel
- Directeur des études
- Directeur commercial
- Responsable développement
- Directeur de la relation client

### Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur général
- Directeur d'activité ou de filiales
- Directeur commercial

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Marie-Noël BARRÈRE

**Directrice marketing opérationnel Europe, Dior**

*« Chez Dior, j'interviens de façon transversale sur plusieurs chantiers stratégiques. »*

ESLSCA de formation et PSD Insead, Marie-Noël BARRÈRE a rejoint Dior il y a sept ans, après dix ans d'expérience dans la distribution sélective et la grande consommation, notamment au sein du groupe Sara Lee. Elle occupe aujourd'hui un poste transversal qui peut être dissocié en deux parties.

Elle consacre environ 70 % de son temps à coordonner les activités de marketing opérationnel pour l'ensemble de l'Europe et le Canada. *« Ma mission consiste à challenger le marketing international pour que les plans marketing et les projets soient adaptés au marché européen, et à relayer la stratégie au niveau des marchés locaux en conseillant les directeurs marketing des différents pays. »* Elle n'a pas autorité hiérarchique sur eux mais, toutefois, elle participe à leur recrutement et s'appuie sur une équipe de chefs de produit et assistants (quatre personnes).

L'autre partie de son travail est consacrée à deux grands chantiers, le CRM et Internet. *« J'aime défricher de nouveaux domaines et sur ces dossiers, Dior était en phase de démarrage. »* Lorsque Marie-Noël BARRÈRE reprend le site [www.dior.com](http://www.dior.com), la mise en ligne a eu lieu un an auparavant. Il s'agit avant tout de développer une stratégie Internet pour Dior, ce qui a conduit à lancer un grand projet d'internationalisation du site en vingt langues. Elle s'appuie sur une équipe de quatre personnes, renforcée ponctuellement par deux stagiaires. Le projet est aujourd'hui en voie d'achèvement.

Son deuxième projet, le CRM, est ambitieux. Il s'agit en effet de centraliser le marketing client, cette fonction étant jusque-là gérée par les pays, selon des modalités et des méthodologies très variées. *« Certains pays étaient en avance, d'autres en retard : il s'agissait d'homogénéiser les pratiques. »* Marie-Noël BARRÈRE est consciente que le projet doit se déployer sur le long terme : *« Il faut de la patience et de la force de persuasion. Il est illusoire de vouloir mettre tous les pays au même niveau en quelques mois. »* L'objectif à terme reste cependant de mettre en place une stratégie CRM internationale, avec, à l'échelle mondiale, des actions de fidélisation de la clientèle.

En conclusion, Marie-Noël BARRÈRE occupe un poste au sein d'une organisation matricielle : *« Le plus difficile est d'acquiescer une légitimité auprès des cadres marketing dans chaque pays et de faire avancer des projets qui mobilisent un grand nombre d'acteurs internes et externes, mais cela se passe très bien avec une approche professionnelle et objective des projets. »*

### Exemple d'offre

■ **Directeur Marketing H/F**  
Clermont-Ferrand Salaire à négocier

Cinquième réseau français de parfumerie sélective (130 magasins en France) qui a développé un concept unique s'adressant aux femmes en quête de bien-être et d'harmonie. Nous renforçons notre organisation et recherchons notre directeur marketing.

À 35/40 ans environ, ce professionnel du marketing grand public (expérience réussie d'au moins dix ans) est le garant de l'image de marque de l'enseigne. Il gère avec son équipe (trois personnes) la dynamique interne, les développements produits, la communication, le marketing direct. Pour ce poste, nous recherchons un(e) passionné(e) dont le sens de l'esthétique est reconnu.

Source : Apec

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°2 – Directeur commercial
- N°18 – Directeur des études marketing
- N°19 – Chef de groupe marketing
- N°20 – Chef de marque
- N°22 – Directeur marketing direct

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.1 - Direction marketing et commerciale

#### ■ Les Référentiels des métiers cadres

- Les métiers de l'agroalimentaire :  
N°17 – Directeur marketing
- Les métiers du multimédia :  
N°18 – Responsable du marketing interactif

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# MARKETING ÉTUDES

---

- N°17 – CHARGÉ D'ÉTUDES MARKETING
- N°18 – DIRECTEUR DES ÉTUDES MARKETING



# N°17 - Chargé d'études marketing

Chargé d'études qualitatives, chargé d'études quantitatives,  
analyste marketing, analyste statistiques, media-planner

**Le chargé d'études marketing collecte, exploite et analyse l'ensemble des données qualitatives et quantitatives d'un marché et contribue à orienter les décisions stratégiques, notamment marketing, de l'entreprise.**



Cadre débutant : entre 25 et 32 k€  
Cadre confirmé : entre 32 et 45 k€

## Qui recrute ?

- Instituts d'études et de sondages
- Agences de communication
- Grands acteurs du marketing direct et de la VPC
- Secteur des biens de grande consommation

- Grande distribution

L'ensemble des entreprises évoluant dans la sphère B to C, et dans une moindre mesure du B to B, et qui réalisent en interne les études de projection de leur marché.

## Rattachement hiérarchique

- Directeur des études
- Chef de produit et/ou chef de groupe

- Directeur marketing

## Relations fonctionnelles

- Direction marketing
- Direction commerciale

- Direction informatique pour la partie base de données

## LE POSTE

### Activités principales

#### Centralisation des besoins de l'entreprise en termes de visibilité marketing et commerciale

- Collecter et retranscrire en langage technique (statistiques) l'ensemble des besoins des équipes marketing et commerciale.
- Définir les moyens et méthodologie adéquats : études qualitatives ou quantitatives, sources documentaires, veille concurrentielle, réalisations en interne ou appel à des prestataires...

#### Mise en œuvre des moyens permettant d'obtenir des informations

- Piloter les relations avec les services, prestataires ou partenaires permettant d'obtenir des informations qualitatives ou quantitatives : achat de bases de données, brief auprès d'un institut d'études, sélection et brief d'enquêteurs pour une étude terrain...
- Mener des entretiens de groupe ou en face à face dans le cadre d'études qualitatives.
- Organiser des tests de campagnes marketing : test de concept puis test grandeur nature sur une population représentative.
- Manipuler les données chiffrées disponibles afin de faire émerger des informations lisibles et pertinentes.
- Assurer une veille sur l'ensemble des informations liées au marché et aux produits de l'entreprise.

#### Suivi des performances de l'entreprise

- Centraliser et analyser les données statistiques liées aux performances commerciales de l'entreprise (ventes, campagnes de recrutement, de fidélisation...).
- Assurer le reporting auprès des directions concernées.

#### Synthèse et recommandations

- Analyser et synthétiser l'ensemble des informations recueillies.
- Émettre des recommandations permettant d'orienter les décisions stratégiques de l'entreprise.
- Rédiger un rapport présentant les moyens mis en place et les résultats obtenus.
- Présenter les résultats des études aux directions et opérationnels concernés.

### Activités éventuelles

Le chargé d'études peut gérer l'ensemble des éléments de la chaîne statistique, y compris la partie base de données : il doit s'assurer de la pertinence des informations présentes, traquer les doublons, vérifier la représentativité de la base...

En **institut d'études**, il peut être amené à assurer une activité de développement commercial afin de trouver de nouveaux clients.

En **entreprise**, le chargé d'études peut participer à la mise en place opérationnelle des recommandations issues des études qu'il mène. Cette mise en place peut prendre la forme de « groupes projets » auxquels il participe ou qu'il pilote.

### Variabilité des activités

Les activités du chargé d'études peuvent varier en fonction de la structure dans laquelle il évolue.

- En **institut d'études et de sondage**, le chargé d'études est souvent en relation directe avec les clients. Il identifie leurs besoins et leur livre les analyses statistiques correspondantes. En amont, il intervient quasi systématiquement sur le brief des enquêteurs qui vont recueillir les informations. Il doit ensuite interpréter les résultats et présenter à ses clients des recommandations stratégiques. C'est en partie de la pertinence de ses recommandations que dépendent la fidélité des clients et l'activité commerciale de l'institut.
- En **agence de communication**, le chargé d'études porte le plus souvent le nom de media-planner. Il détermine pour les annonceurs, en fonction du public à toucher, la stratégie de communication média la plus appropriée. Il procède ainsi à une analyse des différents supports (presse, télévision, radio, affichage...) et étudie les caractéristiques du produit, du marché et de la concurrence. Il élabore un dossier de synthèse, appelé plan média, présentant les supports retenus et le calendrier de diffusion.
- En **entreprise de VPC ou de marketing direct**, l'activité du chargé d'études est très orientée statistiques et analyse quantitative. On lui demande d'intervenir fortement en amont sur le ciblage des campagnes (mailings) et en aval sur le suivi des performances commerciales. Il apporte un contrôle permanent sur la viabilité économique des campagnes marketing initiées.

Par ailleurs, un chargé d'études peut être exclusivement spécialisé en fonction de l'entreprise ou de son profil sur des études qualitatives ou quantitatives.

- **Chargé d'études qualitatives** : il s'agit de collecter et d'analyser des informations riches et complexes exprimées lors d'entretiens en face à face ou en groupe. Les principales applications en marketing sont les tests d'image, tests de concept, tests de campagnes publicitaires...
- **Chargé d'études quantitatives** : les données exploitées sont exclusivement chiffrées et prennent souvent la forme de base de données. Cette fonction peut donner lieu à une séparation entre des « producteurs », qui récoltent les chiffres, exécutent les différents tris et modélisations, et des « analystes », qui interviennent davantage en aval sur l'analyse des données et les recommandations stratégiques.

## LE PROFIL

### Diplômes

- Bac+2 spécialisés en statistiques (Deug Stid par exemple)
- Maîtrise, DESS marketing, économie, gestion
- École supérieure de commerce
- Formations généralistes de type IEP Paris
- DESS, DEA statistiques, économétrie
- Écoles d'ingénieurs orientées statistiques (Ensaë, Ensai)

### Expérience

Ce type de poste s'adresse aux jeunes diplômés débutants ou aux cadres ayant jusqu'à cinq ans d'expérience professionnelle.

### Compétences

- Maîtrise des outils informatiques spécifiques liés aux bases de données, logiciels de traitements statistiques, présentation des résultats : Excel, Access, Spad, SPSS, PowerPoint...
- Connaissances des techniques de modélisations statistiques, plus ou moins complexes selon le positionnement du poste et les besoins de l'entreprise : tris croisés, typologies, scoring...
- Maîtrise des différentes techniques d'entretiens dans le cadre d'études qualitatives : focus group, entretien en face à face, observation...

- Culture marketing, afin d'être le plus pertinent possible dans les recommandations stratégiques.
- Connaissance des prestataires potentiels en matière d'études qualitatives et quantitatives.

### Personnalité

- Grandes qualités d'analyse et de synthèse : il s'agit bien entendu du cœur du poste et de la principale valeur ajoutée du chargé d'études.
- Goût pour les chiffres, car les informations quantitatives représentent souvent une part importante du travail.
- Fiabilité, rigueur, la moindre erreur pouvant influencer fortement sur les conclusions d'une étude.
- Pragmatisme : toutes les analyses et les recommandations doivent reposer sur des éléments concrets identifiés et vérifiés.
- Autonomie : il est rare de voir des études menées par plusieurs chargés d'études à la fois, ces derniers doivent donc faire preuve d'autonomie sur les dossiers qu'ils traitent.
- Force de proposition : il s'agit aussi bien d'anticiper les besoins en termes d'études, que de faire preuve d'originalité ou d'audace dans les recommandations stratégiques.
- Force de conviction : le chargé d'études doit être capable de défendre ses positions et de convaincre ses interlocuteurs de la pertinence de ses propositions.

## LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Assistant chef de produit
- Assistant marketing
- Chargé de production statistiques

### Évolution professionnelle (P+1)

- Chef de produit
- Chef de produit VPC
- Responsable marketing direct
- Directeur ou responsable des études

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Vincent DESPRÉS

**Chargé d'études marketing international, Renault**

*« Les études : une clé d'entrée dans le marketing. »*

Diplômé d'une école supérieure de commerce (l'ESCP) en 1999, Vincent DESPRÉS souhaite s'orienter vers le marketing international. Il effectue ainsi son stage de fin d'études chez Renault, au sein du département stratégie marketing de la direction des opérations internationales. *« À la fin de mon stage, un poste de chargé d'études a été créé et on m'a tout naturellement proposé de rester dans l'entreprise. Les études me paraissent être une porte idéale pour entrer dans le marketing : on est au cœur de la stratégie et en relation avec de nombreux interlocuteurs. C'est une fonction très transversale. »*

Aujourd'hui en poste depuis plus de trois ans, Vincent DESPRÉS est responsable du pilotage et de la réalisation d'études pour tous les pays hors Europe occidentale et pour l'Amérique du Sud. *« Mon poste est très international. D'abord parce que les sujets de mes études concernent des marchés étrangers, mais aussi parce que mes interlocuteurs sont de toutes nationalités. Mes déplacements à l'étranger sont très fréquents : je passe environ une semaine par mois sur le terrain. Je sollicite de nombreux instituts d'études au niveau mondial, souvent dans les pays en voie de développement. Je me déplace d'abord pour le brief qui s'accompagne d'un suivi terrain, la participation à quelques interviews ou à un focus group. Une fois l'étude terminée, je reviens pour présenter les résultats aux commanditaires, qui peuvent être des filiales étrangères du groupe ou des importateurs. »*

Lorsqu'il est en France, Vincent DESPRÉS peut réaliser lui-même une partie des études qui lui sont confiées, mais souvent il pilote et coordonne l'activité d'autres chargés d'études spécialisés dans un domaine (produits, prix...). De ce fait, il peut mener plusieurs études de front. *« Le fait de travailler côté client me permet d'accompagner la mise en place opérationnelle de mes recommandations. Après une étude, je peux piloter un groupe projet, composé de chefs de produit, d'ingénieurs fabrication..., qui permettra d'améliorer les performances ou le fonctionnement d'un produit. »*

*« C'est un poste qui demande une forte culture marketing, il faut savoir faire parler les chiffres. L'implication dans la stratégie marketing de l'entreprise est forte et les analyses doivent être pertinentes. Il faut convaincre des interlocuteurs plus expérimentés, souvent spécialistes dans leur domaine, du bien-fondé de ses recommandations, ce qui n'est pas toujours chose facile ! Mais c'est aussi cette implication qui fait la richesse de la fonction. Le côté études ne présente pas moins d'intérêt que le côté opérationnel. On voit beaucoup de choses que les autres ne voient pas. »*

### Exemple d'offre

■ **Chargé d'études marketing H/F**  
Paris 35 k€/an

Filiale d'assurances dommages en développement d'un groupe bancaire important recherche un chargé d'études marketing.

Responsable de la conception du fichier client de la société, vous élaborez des tableaux de bord marketing (résultats commerciaux, caractéristiques du portefeuille, typologie de client, géomarketing), vous analysez et commentez les résultats pour en proposer les actions marketing. Vous participez en outre à la conception des outils de mise en marché des produits, à la rédaction d'argumentaires commerciaux.

Bac+5 de type économétrie, statistique ou marketing quantitatif, expérience comparable de trois à cinq ans, bonne maîtrise de l'offre IARD aux particuliers et des outils informatiques (logiciel SAS). Rigoureux et autonome, vous avez de réelles capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction. Esprit d'initiative et sens du travail en équipe.

Source : Apec

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N° 18 – Directeur des études marketing
- N° 21 – Chef de produit
- N° 22 – Directeur marketing direct
- N° 23 – Directeur de la relation client
- N° 24 – Chef de produit VPC

#### ■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- N° 4.6 – Études socio-économiques
- N° 5.3 – Marketing

#### ■ La fiche JD - 1<sup>er</sup> emploi. Collection Métiers

- N° E.1 – Chargé d'études marketing

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »



# N°18 - Directeur des études marketing

Responsable du marketing stratégique

**Le directeur des études marketing définit et pilote les projets d'études qui permettront à l'entreprise de définir sa stratégie commerciale et marketing.**



Cadre confirmé : entre 50 et 100 k€ (essentiellement sous forme de fixe)

## Qui recrute ?

- Instituts d'études et de sondage
- Médias
- Secteur des biens de grande consommation
- Grands industriels de l'automobile, de l'aéronautique, des télécoms, de l'informatique...
- Grande distribution

## Rattachement hiérarchique

- Directeur marketing
- Direction générale

## Relations fonctionnelles

- Direction marketing opérationnelle
- Direction financière
- Direction commerciale

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Définition des études marketing à conduire

- Définir le plan d'études pour l'année à venir.
- Réaliser un arbitrage sur la nature des études (qualitatives ou quantitatives) en fonction des problématiques.
- Définir les moyens à mettre en œuvre : internalisation ou externalisation.
- Évaluer le budget nécessaire au service études en relation avec le directeur marketing et/ou la direction générale.

#### Rôle d'animation

- Fédérer et superviser les équipes de chargés d'études autour des projets définis.
- Veiller au bon déroulement des études lancées.
- Dimensionner les équipes en fonction de la charge de travail et des impératifs de production.
- Assurer le recrutement de nouveaux collaborateurs au sein de son équipe.
- Évaluer les performances collectives et individuelles de son équipe.

#### Rôle d'interface avec les environnements interne et externe de l'entreprise

- Représenter le service études, en interne, lors de réunions liées à la stratégie marketing et commerciale de l'entreprise.
- Assurer la communication du service études vis-à-vis des autres départements de l'entreprise.
- Participer, en externe, à des colloques, des congrès en lien avec le secteur d'activités de l'entreprise.
- Piloter les relations avec les différents instituts d'études.

#### Rôle de développement

- Assurer une veille sur l'ensemble des outils disponibles sur le marché en termes d'études marketing.
- Développer de nouveaux partenariats permettant à l'entreprise d'accroître sa connaissance d'un marché.
- Initier de nouvelles études en fonction de l'actualité de l'entreprise et de son environnement.

### Activités éventuelles

Le directeur des études peut garder un lien avec la production d'études marketing en réalisant lui-même certaines études particulièrement stratégiques pour l'entreprise. Il peut ainsi garder le contact avec le cœur de son activité et piloter ses équipes avec un maximum d'efficacité.

Par ailleurs, le directeur des études peut être consulté dans le cadre de décisions stratégiques importantes impliquant fortement l'entreprise.

### Variabilité des activités

On peut faire une distinction entre la fonction de directeur des études en institut et en entreprise.

- En **institut** : le directeur des études a avant tout un rôle de représentation et de développement commercial. Il assiste à la présentation de nouveaux panels à la presse, accorde des interviews, met en avant le travail de l'institut... Il s'éloigne ainsi de la partie supervision et pilotage des études. Il peut intervenir lors de présentations importantes chez le client, en soutien au chargé d'études qui a mené le projet.
- En **entreprise** : l'activité du directeur des études est beaucoup plus tournée vers la production et le contenu des études. Il a un véritable rôle de conseil stratégique en interne auprès de toute la direction marketing, voire de la direction générale. Il pilote ainsi la production des chargés d'études et veille au respect des délais.

En fonction des secteurs d'activités, le directeur des études peut être directement rattaché à la direction générale avec un rôle fort de conseil sur la stratégie marketing de l'entreprise. La branche marketing peut ainsi être scindée en deux parties bien distinctes, avec d'un côté le marketing vente/opérationnel et de l'autre le marketing stratégique.

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- Grandes écoles de commerce : HEC, Essec, ESCP, Edhec...
- Formations généralistes de type IEP Paris
- Écoles d'ingénieurs orientées statistiques (Ensaë, Ensai)
- Formations universitaires supérieures en statistiques, économétrie
- Formations universitaires supérieures en marketing, économie, gestion

### Expérience

Ce poste s'adresse aux cadres expérimentés disposant d'au moins dix ans d'expérience professionnelle.

### Compétences

- Solide culture marketing, afin de comprendre les problématiques des études menées et leur implication sur la stratégie de l'entreprise.
- Bonne connaissance de toutes les techniques et méthodologies d'études : modélisation et analyse statistiques, techniques de sondage..., afin de dialoguer avec l'ensemble des interlocuteurs internes et externes intervenant sur la production des études.
- Excellente connaissance de la sphère économique en général, et du secteur d'activités de l'entreprise en particulier.

### Personnalité

- Qualités d'analyse et de synthèse, pour identifier et formaliser les grands axes stratégiques de développement pour l'entreprise.
- Qualités de visionnaire, capacité à se projeter à long terme sur les évolutions du marché de l'entreprise.
- Qualités managériales : le directeur des études encadre une équipe qui peut être importante et qu'il doit fédérer grâce à son autorité technique et à son envergure relationnelle.
- Curiosité d'esprit, pour aller chercher naturellement des informations qui lui permettront d'affiner sa connaissance du marché.
- Créativité, car le directeur des études doit être source d'idées et facteur d'innovation, aussi bien dans la nature des études menées que dans les moyens et outils à mettre en place.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Responsable des études
- Chargé d'études senior

### Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur marketing
- Directeur de la communication
- Directeur marketing direct

### Exemple d'offre

#### ■ Responsable des études H/F Métropole lilloise Salaire à négocier

Société d'études marketing.

Vous prenez en charge la production des études quantitatives/qualitatives du cabinet en collaboration avec les chargés d'études que vous managez. De la conception des questionnaires à la présentation des conclusions au client, vous assurez la gestion complète de vos dossiers, ainsi que la gestion des relations avec les filiales terrain de l'entreprise. Vous avez 30 à 35 ans environ, vous êtes de formation supérieure (ESC, gestion), vous justifiez d'une expérience minimum de cinq ans dans la fonction études en institut ou chez l'annonceur. Manager avant tout, vous maîtrisez les aspects techniques du métier (traitement des données) ainsi que les aspects commerciaux liés à la relation clientèle. Pédagogue, disponible, vous appréciez le travail en équipe. Tempérament affirmé, capacité d'adaptation et prise de recul.

Source : Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Bruno SCHMUTZ

Directeur études marketing, groupe Interdeco

« *Comprendre les mentalités.* »

Bruno SCHMUTZ est directeur des études marketing au sein du groupe Interdeco, régie publicitaire du groupe Hachette Filipacchi Médias. Plus précisément, il dirige un département baptisé Interdeco Expert, en charge de l'ensemble des études marketing pour le groupe Hachette Filipacchi Médias, aussi bien pour l'activité presse que pour l'activité publicité.

Après un diplôme d'une grande école de commerce parisienne, l'ESCP, et un mastère spécialisé médias au sein du même établissement, Bruno SCHMUTZ évolue pendant cinq ans comme consultant au sein d'un cabinet d'études spécialisé en communication/médias. Son parcours l'amène ensuite au CFPJ, grande école de journalisme, pour piloter un programme de formation, qu'il quitte un an plus tard pour rejoindre Interdeco. Il entre ainsi comme adjoint au directeur des études en 1997 au sein d'un service qui compte alors sept personnes. En 2001, il devient directeur de ce service qui représente aujourd'hui quarante personnes.

« *Mon intérêt pour les médias remonte à ma formation. Je me suis spécialisé dans ce secteur par intérêt pour un environnement où le contenu revêt une importance particulière. C'est ce même intérêt pour le contenu qui me plaît dans les études marketing. Il s'agit de comprendre les mentalités, les opinions et d'analyser ce que pensent les gens.* »

Avec une responsabilité d'encadrement de quarante personnes, Bruno SCHMUTZ consacre une part importante de son temps aux relations avec ses équipes. Réparties en cinq pôles, elles sont composées de directeurs d'études, de responsables d'études, de chargés d'études senior et junior.

« *Je n'ai pas vraiment de journée type, mais plutôt une semaine type. Au cours de celle-ci, je vais animer un comité d'experts, participer à un comité de direction, lire des notes internes, la presse professionnelle, nouer beaucoup de contacts extérieurs: mes homologues concurrents, mes fournisseurs (instituts d'études et de sondage), mes clients (annonceurs, agences d'achat d'espaces publicitaires), souvent des journalistes... Je passe également beaucoup de temps à gérer les relations avec mes collaborateurs, superviser les études en cours.* »

« *Par ailleurs, j'ai toujours une partie de production pour certaines études que je réalise moi-même. Il s'agit d'une activité que j'aime, c'est la base de mon métier, et j'avais envie de conserver cette part d'analyse et de réflexion.* »

### Exemple d'offre

#### ■ Directeur des études H/F

Paris

Salaire à négocier

Petite équipe spécialisée dans les études qualitatives et quantitatives à orientation stratégique, ayant acquis une compétence spécifique dans le secteur de l'automobile mais présente également dans de nombreux autres secteurs d'activités, recherche son directeur des études.

Responsable du management et de la production des missions, il encadre l'équipe de chargés d'études, contribue au développement des méthodes et techniques, gère la relation avec les clients, et participe au développement commercial de l'entreprise. À court ou moyen terme selon le profil, le poste évolue vers un poste de directeur associé, avec ouverture au capital.

Ce poste, qui permet à un candidat motivé et ambitieux de développer ses qualités d'entrepreneur, nécessite une expérience de directeur ou responsable d'études en institut et une expérience marketing de six à sept ans minimum. Formation solide bac+4/5. Anglais indispensable.

Source : Apec

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°16 – Directeur marketing
- N°17 – Chargé d'études marketing

#### ■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- N°4.6 – Études socio-économiques
- N°5.3 – Marketing

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# MARKETING PRODUIT

---

- N°19 – CHEF DE GROUPE MARKETING
- N°20 – CHEF DE MARQUE
- N°21 – CHEF DE PRODUIT



# N°19 - Chef de groupe marketing

Responsable marketing, adjoint au directeur marketing,  
responsable de gamme (ou de la gamme de produits)

**Le chef de groupe marketing élabore et met en œuvre la stratégie marketing de l'entreprise pour un groupe de produits, en s'appuyant sur les chefs de produit.**



Jeune cadre: entre 45 et 51 k€  
Cadre confirmé: entre 51 et 75 k€

## Qui recrute ?

- Entreprises évoluant dans la sphère grande consommation
  - Grande distribution
  - Grands industriels de l'automobile, de l'aéronautique, des télécoms, de l'informatique, de la pharmacie...
  - Certaines entreprises de services aux entreprises
- L'ensemble des entreprises où la fonction marketing est suffisamment développée pour créer des échelons intermédiaires entre le directeur marketing et les chefs de produit.

## Rattachement hiérarchique

- Directeur marketing
- Direction générale

## Relations fonctionnelles

- Département commercial
- Département communication
- Services fabrication
- Achats
- Département études

## LE POSTE

### Activités principales

#### Définition de la stratégie marketing

- Assurer une veille économique et technologique pour se tenir informé des nouveautés et tendances du marché.
- Analyser les évolutions potentielles du marché et identifier les axes de développement marketing pour l'entreprise et ses produits.
- Définir le mix marketing (produit, prix, communication, promotion, distribution) pour l'ensemble des produits gérés en interface avec les chefs de produit.
- Étudier et développer des concepts de nouveaux produits.

#### Mise en œuvre et suivi opérationnel

- Veiller au bon déroulement des actions marketing pour l'ensemble des produits gérés.
- Négocier et suivre les différents prestataires intervenant sur la chaîne marketing : agence de design, de communication, de publicité...
- Représenter les produits en interne auprès de l'ensemble des services concernés, et en externe dans le cadre d'opérations spéciales auprès des distributeurs ou de la presse.
- Superviser personnellement l'ensemble des actions marketing particulièrement stratégiques pour l'entreprise, notamment la réalisation de la campagne publicitaire (télévision, radio, affichage...) en assistant aux séances photo et/ou aux tournages.
- Communiquer auprès de la direction commerciale et/ou de la force de vente afin d'assurer la promotion du produit (arguments, outils d'aide à la vente, opérations spéciales...).
- Suivre les ventes en permanence afin d'ajuster la stratégie marketing.

#### Management

- Encadrer et animer une équipe composée principalement de chefs de produit et éventuellement de chargés d'études et d'assistants marketing.
- Veiller au bon dimensionnement des équipes.
- Évaluer les performances collectives et individuelles de ses collaborateurs.

#### Gestion budgétaire

- Définir le budget en accord avec la direction marketing et la direction générale.
- Contrôler le budget et l'ensemble des frais liés à la commercialisation des produits dans un souci permanent de rentabilité.
- Assurer le reporting budgétaire auprès de la direction marketing et de la direction générale.

### Activités éventuelles

Le chef de groupe a un rôle plus stratégique qu'opérationnel. Il peut néanmoins prendre en charge l'organisation de certaines opérations marketing lorsqu'elles sont de grande envergure ou particulièrement stratégiques pour l'entreprise. Ainsi, il peut gérer personnellement l'organisation de salons professionnels, organiser des présentations de produits à la presse...

### Variabilité des activités

Le chef de groupe déploie ses activités différemment selon les environnements sectoriels.

- **Dans le secteur des biens de grande consommation**, il assume des fonctions assez centrales compte tenu du poids du marketing dans la stratégie de l'entreprise : il peut piloter des équipes importantes et avoir la responsabilité d'un volume d'affaires considérable. Ses missions sont stratégiques dans la mesure où le chef de groupe est conduit à prendre des décisions fortes concernant la vie d'un produit.
- **Dans la vente de biens ou services aux entreprises**, le poste est moins fréquent dans les organigrammes et, lorsqu'il apparaît, il correspond à des missions plus opérationnelles, tandis que le management porte sur des équipes souvent moins importantes.

#### Exemple d'offre

##### ■ Chef de Groupe H/F

Région parisienne

Salaire à négocier

Groupe pharmaceutique international recherche un chef de groupe.

Rattaché au directeur marketing, vous coordonnez l'ensemble des activités de votre équipe avec pour objectif le développement des produits. Vous participez à la réflexion stratégique. Vous assurez la coordination opérationnelle des moyens de communication. Vous coordonnez le travail marketing en collaboration avec les autres services. Vous encadrez votre équipe. Vous gérez le budget.

À 35/40 ans environ, vous avez une formation supérieure scientifique (pharmacie, médecine...) et/ou une formation supérieure en marketing (école de commerce, MBA...). Vous avez une expérience marketing dans l'industrie pharmaceutique de trois ans minimum pour des produits hospitaliers (idéalement en oncologie, infectiologie ou virologie). Anglais courant.

Source : Apec



## LE PROFIL

### Diplômes

- École supérieure de commerce (les grands groupes privilégient souvent les grandes ESC: HEC, Essec, Edhec...)
- DESS marketing
- 3<sup>e</sup> cycle spécialisé de type mastère proposé par les écoles de commerce et certaines écoles d'ingénieurs
- École d'ingénieurs dans le cadre de produits techniques

### Expérience

Ce poste est destiné aux cadres expérimentés disposant d'au moins cinq années d'expérience professionnelle.

### Compétences

- Larges compétences marketing: sans être un expert de toutes les disciplines, le chef de groupe doit posséder une bonne connaissance ainsi qu'une pratique du marketing études et du marketing produit, des stratégies de marque et du marketing opérationnel
- Bonne connaissance du secteur d'activités et des processus de production de l'entreprise.
- Bonne culture financière, afin de prendre en main la réalisation de son budget et de favoriser le dialogue avec la direction financière.
- Bonne connaissance de l'environnement de prestataires et des modes de consultation (compétitions, appels d'offres) de ceux-ci.

### Personnalité

- Capacités d'analyse, car la compréhension d'un marché est essentielle dans le développement et le positionnement d'un produit.
- Qualités relationnelles, les contacts humains sont nombreux et le travail en équipe est prépondérant.
- Organisation et sens des délais, car il doit coordonner l'activité de différents services.
- Force de conviction: il doit savoir défendre ses projets.
- Goût des chiffres, aussi bien dans le cadre d'études de marché que dans celui du contrôle budgétaire.
- Créativité: il doit pouvoir insuffler de nouvelles idées dans la création, le packaging et la promotion des produits...

## LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Chef de produit
- Chef de produit VPC
- Chef de marque
- Directeur de clientèle
- Responsable trade marketing
- Responsable category management

### Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur marketing
- Directeur marketing direct

### Exemple d'offre

#### ■ Chef de Groupe Marketing H/F Île-de-France Salaire à négocier

Société de services leader dans le développement de solutions publi-promotionnelles destinées aux fabricants et enseignes de la grande distribution. Dans le cadre de notre développement, notamment à l'international, nous recherchons pour le siège (92) un/une chef de groupe marketing.

Vous encadrez un chef de produit senior. Votre mission consiste à développer des solutions marketing publi-promotionnelles ciblées, afin de créer des liens privilégiés entre les marques et le consommateur. En partenariat avec l'équipe commerciale et celle du développement des ventes, vous mettez en place les actions promotionnelles des produits sur l'année.

À 30-40 ans environ, vous avez une expérience réussie de chef de groupe marketing, acquise chez un fabricant reconnu de l'univers des PGC.

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Bertrand KRUG

**Chef de groupe marketing, Eurosport International**

**« Ma mission est d'anticiper les besoins des clients. »**

De par sa formation, Bertrand KRUG est très attiré par le marketing dans un environnement international. Il effectue le programme Cesem franco-britannique de Reims avant de s'orienter vers un DESS de commerce international. Après son service militaire, il intègre directement la structure marketing d'Eurosport International, la chaîne de sport pan-européenne.

*« J'ai eu la chance de commencer en tant que chargé d'études au sein du service marketing de la régie publicitaire d'Eurosport, où j'ai pu à la fois découvrir le monde des médias et l'univers du sport, le tout dans un environnement complètement international. Mon rôle au départ consistait essentiellement à analyser les performances de la chaîne et de ses concurrents à travers l'Europe pour développer des argumentaires destinés à la vente d'espaces publicitaires. En trois ans, j'ai pu rapidement faire évoluer mon poste et devenir chef de groupe marketing. »*

*« J'encadre aujourd'hui une équipe de trois personnes ; chacun de mes collaborateurs travaillant en étroite relation avec des commerciaux responsables d'une zone géographique, et des clients ou agences qui en dépendent. Ma mission principale est de m'assurer que notre stratégie commerciale est cohérente d'un marché à l'autre, tout en prenant en compte les spécificités locales. La bonne connaissance des besoins de nos clients permet ensuite de faire des offres adaptées à leurs besoins et de travailler en amont dans la conception de nouveaux produits. »*

*« Nous avons à notre actif une palette d'études quantitatives pour qualifier nos téléspectateurs et internaute, que ce soient par les données d'audiences ou par des études de consommation. Je pilote également un certain nombre d'études ad hoc en partenariat avec les agences et les clients sur des problématiques bien précises, et dans plusieurs pays. Nous devons en permanence aller plus loin que les chiffres, et démontrer les bénéfices de notre chaîne, sa dimension internationale et les valeurs positives associées au sport. »*

*« Ma fonction a donc une position assez centrale au sein d'Eurosport. Elle me permet de faire le lien en interne avec les commerciaux, évidemment, mais aussi de travailler en conjonction avec les autres services comme la programmation pour optimiser la diffusion de certains événements et générer plus de revenus. Cette fonction devient de plus en plus complexe avec l'essor de nouveaux supports (eurosport.com et eurosportnews) dans un contexte particulièrement concurrentiel. Le marché devient de plus en plus exigeant, et il s'agit non seulement d'être réactif mais, surtout, d'anticiper les évolutions de nos clients de manière créative, ce qui rend cette fonction passionnante. »*

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N° 16 – Directeur marketing
- N° 20 – Chef de marque
- N° 21 – Chef de produit

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N° 5.3 – Marketing

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°20 - Chef de marque

Brand manager, responsable de marque, brand marketing manager

**Le chef de marque gère et développe une marque de produits: produits, cohérence de la gamme, communication, distribution...**



Jeune cadre: entre 38 et 50 k€  
Cadre confirmé: entre 50 et 60 k€

## Qui recrute ?

Toutes les entreprises qui ont vocation à vendre ou à promouvoir des biens et des services, et

donc à construire une offre pour un client (entreprise ou consommateur) basée sur une marque.

## Rattachement hiérarchique

■ Directeur marketing

■ Chef de groupe

## Relations fonctionnelles

■ Services fabrication

■ Direction et force commerciales

■ Contrôle de gestion

■ Département études

■ Achats

■ Graphistes/maquettistes

## LE POSTE

### Activités principales

#### Définition de la stratégie de développement de la marque

- Commanditer et suivre des études de marché qualitatives et quantitatives : tests consommateurs, analyse des panels consommateurs, études qualitatives sur les identifiants attachés à la marque...
- Assurer une veille concurrentielle et l'analyser, afin de sentir les tendances du marché.
- Définir un plan de marque, stratégie de développement de la marque pour les années à venir : il faut ainsi gérer les différents cycles de vie des produits (certains en fin de vie, d'autres en plein essor).
- Garantir la cohérence de la marque : gamme, segmentation, packaging, communication...
- Rassembler les informations liées aux produits (performances commerciales, attitudes consommateurs...) pour définir des améliorations possibles.

#### Mise en place des stratégies de déploiement de la marque

- Gérer le développement de nouveaux produits en étant l'interface et le coordinateur des services concernés.
- Initier et piloter la création de design, de packagings, de PLV, en lien avec une agence ou un service de création interne.
- Réaliser des opérations promotionnelles (packs, mailings, jeux-concours...).
- Définir et suivre le plan média, la création publicitaire (presse, télévision, affichage, radio...).
- Développer des partenariats (médias, annonceurs, distributeurs...) permettant d'accroître les ventes ou la notoriété de la marque.
- Coordonner l'ensemble des services concernés par la commercialisation des produits : fabrication, logistique, force commerciale...
- Soutenir et animer le réseau de vente et de distribution des produits.

#### Gestion des budgets et des indicateurs de gestion

- Prévoir le chiffre d'affaires.
- Gérer les budgets sur l'ensemble des éléments du mix marketing.
- Optimiser la rentabilité de la marque (prix de revient, marge brute, compte de résultats).
- Être garant de la réalisation des objectifs de vente fixés.

### Activités éventuelles

Le chef de marque peut encadrer une équipe de une à trois personnes, en fonction de l'importance de la marque gérée et de l'organisation de son entreprise. Il peut s'agir d'assistants chef de marque, d'assistants marketing ou de chargés d'études.

Par ailleurs, le chef de marque peut être en relation avec les médias pour répondre à des interviews concernant sa marque et les produits qu'il gère.

### Variabilité des activités

L'activité d'un chef de marque est très cyclique et les projets sont menés sur du long terme. On peut faire la distinction entre les différents cycles de développement d'une marque.

- **En période de réflexion stratégique**, le chef de marque va être en contact avec des instituts d'études et se plonger dans l'analyse et la compréhension de son marché, suivre les évolutions du profil des consommateurs.
- **En phase de lancement opérationnel** (nouveaux produits, nouveaux packagings, nouvelles campagnes publicitaires) il va piloter et coordonner parallèlement un grand nombre de services. Le rôle du chef de marque est alors véritablement celui d'un chef d'orchestre qui va dialoguer avec des interlocuteurs internes et externes très variés. Le lancement d'une nouvelle marque en particulier est très délicat à gérer, et le chef de marque peut alors effectuer de nombreux déplacements sur le terrain pour représenter sa marque auprès des distributeurs.

#### Exemple d'offre

■ **Chef de marque H/F**  
Paris 40 à 55 k€/an

Grand groupe international agroalimentaire, leader dans sa catégorie, dynamique, recrute un chef de marque. Rattaché à un chef de groupe, vous avez la responsabilité de deux marques fortes sur un marché en croissance et très concurrenté. Vous travaillez avec une grande autonomie au sein de la maison mère avec un haut degré de responsabilité et d'initiative sur l'ensemble des éléments du mix, y compris le développement.

À 25/28 ans environ, de formation ESC. Expérience de trois à cinq ans en marketing dans une société de PGC de préférence internationale. Vous avez acquis une bonne connaissance de l'ensemble des éléments du mix et participé de manière significative au lancement de nouveaux produits. La connaissance des produits frais serait un plus.

Source : Apec

## LE PROFIL

### Diplômes

- École supérieure de commerce, (les grands groupes privilégiés souvent les grandes ESC: HEC, Essec, ESCP...)
- DESS marketing
- 3<sup>e</sup> cycle spécialisé de type mastère en marketing proposés par les écoles de commerce

### Expérience

Ce poste n'est généralement pas accessible aux jeunes diplômés. Il s'adresse aux cadres ayant au moins deux à trois ans d'expérience.

### Compétences

- Bonne connaissance des différentes techniques d'études marketing, notamment, dans la grande consommation, des panels Nielsen et Secodip.
- Maîtrise des process de développement et de lancement d'un produit: création de design (maîtrise de la chaîne graphique), logistique, promotion, distribution...
- Connaissance des plans médias, des circuits d'achat d'espaces.
- Maîtrise de l'anglais, les contacts internationaux étant fréquents.

### Personnalité

- Rigueur et qualités de gestionnaire pour assurer un suivi budgétaire efficace.
- Ouverture et curiosité d'esprit pour sentir les tendances du marché, être capable de se projeter dans l'avenir pour cerner ses évolutions.
- Force de décision et de conviction, afin de faire avancer les projets et de convaincre en interne du bien-fondé de ses choix.
- Créativité, afin d'apporter de nouvelles idées dans le développement de l'image de la marque ou, plus largement, dans le contexte de création d'une marque.
- Capacité de management, afin de fédérer son équipe autour des projets gérés.
- Qualités d'analyse et de synthèse, notamment dans le cadre des études de marché.
- Sens du travail en équipe, pour dialoguer positivement en interne avec l'ensemble des services concernés.

## LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Chef de produit
- Assistant chef de marque
- Responsable trade marketing
- Responsable merchandising
- Category manager

### Évolution professionnelle (P+1)

- Chef de groupe marketing
- Directeur marketing

### Exemple d'offre

#### ■ Chef de marque adjoint H/F Lille 31 à 38 k€/an

Leader mondial des arts de la table (14 000 salariés, 1 milliard d'euros de CA - 83% export).

En collaboration avec le responsable marketing, votre mission de transversalité portera, dans un premier temps, sur les trois marques de notre univers détail moyen et haut de gamme afin de vous familiariser avec cet univers spécifique et d'apporter une contribution significative au développement du CA, de la part de marché et de la marge. Votre mission évoluera vers la prise en charge de projets complets (merchandising, communication, packaging); à terme, prise en charge d'une marque.

Bac+4/5, vous avez une expérience dans une fonction marketing ou commercial terrain avec connaissance du marché et de la distribution. Vous maîtrisez l'anglais (une autre langue européenne serait un plus) et l'environnement Windows.

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Sébastien COURMONT

**Chef de marque Playstation, Sony Computer Entertainment**

**«Ma mission : construire et gérer l'image d'une marque sur le long terme.»**

Sébastien COURMONT occupe le poste de chef de marque chez Sony Computer depuis plus d'un an. Après un baccalauréat scientifique, il s'oriente vers l'IEP de Lille : «Beaucoup de domaines m'intéressaient. J'aurais aussi bien pu faire math sup' qu'un Deug d'histoire de l'art.» Cette formation généraliste lui permet de découvrir le marketing à travers un stage au service relations presse de Sony Computer. «J'avais une vision très caricaturale du marketing : je ne voyais que l'image du jeune cadre dynamique... J'ai en fait découvert un métier passionnant.» Il décide alors de se spécialiser à travers un DESS marketing, «un sésame indispensable». Il effectue son stage de DESS chez Sony Computer qu'il intègre ensuite directement comme chef de produit, puis chef de marque.

Sony Computer est la branche jeux vidéo de Sony, avec la console Playstation. En France, cette filiale a un rôle de distribution des produits hardware Sony (consoles, accessoires) et distribue les jeux de nombreux éditeurs développant pour la console.

«En tant que chef de marque, je travaille sur des projets hautement stratégiques : je dois gérer et développer l'ensemble des produits consoles et accessoires Playstation, mais également superviser l'ensemble du catalogue de la marque pour en garantir l'image et la cohérence.» Ainsi, rattaché à une responsable marketing, Sébastien COURMONT travaille en lien avec l'ensemble du service marketing, qui comprend un service relations presse, des chefs de produit software (jeux vidéo), un service communication et un service relation client.

«C'est un métier très transversal, relativement proche d'un poste de chef de projet. Je dois dialoguer en permanence avec un grand nombre d'interlocuteurs en interne comme en externe. Je suis très souvent en contact avec des agences de communication ou de design, des instituts d'études, des éditeurs, certains clients, parfois des journalistes... En interne, ça peut aller du PDG à la logistique pour les arrivages de PLV.»

«C'est un poste où la stratégie est essentielle et se construit sur du long terme. Je dois avoir une vision du marché, sentir les tendances, anticiper et prévoir les ventes pour toute une gamme de produits.» Pour cela, il peut s'appuyer sur de nombreuses études de marché, mettre en place des tests, assister à des entretiens de groupe... «Je manque de temps pour approfondir toute cette partie, je peux assister à des entretiens de groupe, c'est toujours intéressant et très riche, mais je n'ai pas besoin de formaliser tous les résultats.»

«C'est un poste qui demande une forte implication. Personnellement, je me sens très proche des produits et cela m'aide certainement à mieux comprendre tous les aspects du marché. Par rapport à un poste de chef de produit, on travaille davantage sur la stratégie à long terme, les interlocuteurs sont plus nombreux et les plans de communication souvent plus importants. Mais tout n'est pas permis, il faut surveiller les budgets et les utiliser au mieux. Malheureusement, on ne peut pas faire tout ce que l'on veut...»

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°16 – Directeur marketing
- N°19 – Chef de groupe marketing
- N°21 – Chef de produit

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.3 – Marketing

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°21 - Chef de produit

Product manager, gestionnaire de produit, responsable ou spécialiste produit

**Le chef de produit gère la vie d'un produit, de sa conception à sa distribution, en étant l'interface de l'ensemble des services et prestataires concernés: fabrication, gestion, promotion...**



Jeune diplômé: entre 27 et 35 k€

Jeune cadre: entre 35 et 45 k€

## Qui recrute ?

- Entreprises produisant des biens ou services de grande consommation
- Grande distribution

- Grands industriels de l'automobile, de l'aéronautique, des télécoms, de l'informatique, de la pharmacie...
- Plus largement, la quasi-totalité des entreprises en B to C et en B to B.

## Rattachement hiérarchique

- Directeur marketing

- Chef de groupe

## Relations fonctionnelles

- Services fabrication
- Contrôle de gestion
- Achats

- Direction commerciale
- Département études
- Direction de la communication et de la publicité

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Études de marché

- Assurer une veille économique et technologique pour se tenir informé des nouveautés et tendances du marché.
- Collecter des informations auprès de la direction commerciale et/ou marketing.
- Commanditer des études auprès de prestataires externes (instituts) si nécessaire.
- Analyser et synthétiser les informations recueillies afin de dégager les caractéristiques d'un marché.

#### Stratégie: définition et positionnement du produit en fonction des 4 P (produit, prix, promotion, place)

- Créer le produit en collaboration avec les services fabrication et commercial.
- Développer le produit, le faire évoluer en fonction de l'offre de la concurrence et des évolutions du marché.
- Définir et ajuster le positionnement du produit sur le marché en termes de prix, d'image, de valeur ajoutée.
- Définir la stratégie de communication adéquate qui accompagnera le produit.
- Créer l'ensemble des éléments de packaging qui permettront le lancement du produit.

#### Lancement et animation opérationnelle

- Coordonner l'avancement de l'ensemble des services et prestataires concernés: logistique, approvisionnement, design, agence de communication, agence d'achat d'espaces, force commerciale...
- Participer à la réalisation de la campagne publicitaire (télévision, radio, affichage...) en assistant notamment aux séances photos et/ou aux tournages.
- Communiquer auprès de la force commerciale afin d'assurer la promotion du produit (arguments, outils d'aide à la vente, opérations spéciales...).
- Suivre les ventes en permanence afin d'ajuster la stratégie marketing.

#### Gestion budgétaire

- Contrôler le budget et l'ensemble des frais liés à la commercialisation du produit afin de s'assurer de sa rentabilité.
- Optimiser l'ensemble des frais dans le but d'optimiser les profits.
- Préparer le budget et les budgets révisés annuels.

### Activités éventuelles

Le chef de produit peut avoir une responsabilité d'encadrement et superviser l'activité d'un ou plusieurs assistants chefs de produit.

### Variabilité des activités

L'activité du chef de produit peut varier en fonction du secteur dans lequel il évolue.

- Dans la **grande distribution**, le chef de produit peut être assimilé à un acheteur. En effet, celui-ci ne pilote pas la création de nouveaux produits, mais détermine les produits qui vont être distribués par son enseigne. Ainsi, il a avant tout un rôle de négociateur vis-à-vis de ses différents fournisseurs. Le chef de produit n'a pas souvent la capacité de définir le produit; il intervient en revanche sur son environnement: promotion, packaging, trade marketing...
- Dans le **domaine industriel**, notamment les domaines mettant en œuvre des technologies avancées ou complexes, le chef de produit peut avoir un profil ingénieur avec une première expérience en tant qu'ingénieur avant-vente ou ingénieur d'études. Son rôle est alors d'assurer l'interface entre les services fabrication et les forces commerciales: il aide les premiers à définir le produit et contribue à établir ses spécificités, il appuie les seconds dans leurs démarches commerciales en intervenant lors des phases d'avant-vente et lors des formations au produit.
- Dans la **grande consommation**, la définition du poste se rapproche de celle qui est indiquée dans le paragraphe «Activités principales».

#### Exemple d'offre

■ **Chef de produit/chef de marché H/F**  
Lille 46 à 53 k€/an

Pour une PME à forte notoriété de la métropole lilloise. Véritable bras droit de la chef de marché, vos principales responsabilités consistent à assurer le suivi et la gestion d'un portefeuille de clients grand public; participer au développement de l'activité commerciale; retranscrire les besoins des clients auprès des différents interlocuteurs internes; assurer un véritable rôle de conseil et d'accompagnement auprès des clients; présenter aux clients les résultats des créations et des projets.

Âgé(e) de 28/32 ans environ, de formation supérieure de type ESC ou équivalent, vous justifiez d'une première expérience internationale en tant que chef de produit/chef de marché ou acheteur dans les secteurs de la promotion, du marketing opérationnel ou de la PLV.

Source: Apec



## LE PROFIL

### Diplômes

- École supérieure de commerce, (les grands groupes privilégient souvent les grandes ESC: HEC, Essec, Edhec...)
- DESS marketing
- 3<sup>e</sup> cycle spécialisé de type mastère en marketing proposé par les écoles de commerce et certaines écoles d'ingénieurs
- École d'ingénieurs dans le cadre de produits techniques

### Expérience

Ce poste peut s'adresser à de jeunes diplômés qui débutent alors comme chefs de produit juniors. Il est le plus souvent accessible après un à trois ans d'expérience.

### Compétences

- Connaissance de tous les éléments du mix marketing: prix, produit, promotion, distribution.
- Maîtrise des outils informatiques courants (traitement de texte, tableurs, base de données...).
- Connaissance des outils statistiques.
- Maîtrise de la chaîne graphique, pour les relations avec les agences de création.
- Maîtrise de l'anglais, les chefs de produit ayant souvent des contacts avec l'étranger.

### Personnalité

- Capacités d'analyse, car la compréhension d'un marché est essentielle dans le développement et le positionnement d'un produit.
- Qualités relationnelles: les contacts humains sont nombreux et le travail en équipe prépondérant.
- Organisation et sens des délais, car il faut coordonner l'activité de différents services.
- Force de conviction: le chef de produit doit savoir défendre ses projets.
- Goût des chiffres, aussi bien dans le cadre d'études de marché que dans celui du contrôle budgétaire.
- Créativité: le chef de produit doit pouvoir insuffler de nouvelles idées dans la création, le packaging et la promotion des produits.

## LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Assistant chef de produit
- Chef de produit junior
- Chargé d'études marketing
- Chef de secteur
- Ingénieur avant-vente
- Responsable de zone export
- Chef de produit VPC
- Responsable trade marketing
- Responsable merchandising
- Responsable category management

### Évolution professionnelle (P+1)

- Chef de groupe marketing
- Chef de marque
- Chef de produit senior
- Responsable marketing
- Responsable développement
- Responsable de zone export
- Chef de produit VPC

### Exemple d'offre

#### ■ Chef de produit senior H/F

Le Mans

40 à 45 k€/an

Au sein de l'activité téléphonie mobile d'un grand groupe électronique, vous êtes responsable d'une gamme de produits.

Vous prenez la responsabilité, au sein de l'équipe projet, de la définition et des caractéristiques détaillées des produits. Vous êtes responsable de votre produit jusqu'à la fin de son cycle de vie. Vous pourrez être amené à coacher un ou plusieurs chefs de produit juniors et/ou assurer la coordination avec les chefs de produit confirmés travaillant sur le même portefeuille (Europe et Asie).

Diplômé d'une école d'ingénieurs (de préférence) ou d'une école de commerce, vous avez au minimum six ans d'expérience professionnelle dans les télécommunications/produits électroniques de grande consommation, avec au moins trois à quatre ans dans la gestion de produit. Un MBA serait un plus. Anglais courant indispensable.

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Romain HABAY

**Product Manager, Wilkison Sword France SAS**

**« Je suis le porte-parole de mes produits. »**

Après un passage en classes préparatoires HEC, Romain HABAY rejoint l'Edhec à Lille. Dès la fin de sa première année, il se pose la question de son orientation professionnelle et choisit d'effectuer une année en entreprise pour explorer la voie du marketing : deux stages en tant qu'assistant chef de produit puis chargé d'études le confortent dans son choix. *« Je suis revenu à l'Edhec pour suivre les cours de deuxième année mais, du coup, je me suis un peu ennuyé. Ma vision était différente du fait de ma première expérience et il me manquait le passage à la réalisation : je trouvais les cours trop théoriques... En revanche, le fait d'avoir une première expérience m'a permis d'être probablement plus réceptif et de tirer beaucoup de l'enseignement marketing que j'ai reçu. »*

*« En fin de cursus, j'ai choisi de partir à Los Angeles dans le cadre de ma formation pour suivre un programme MBA. Ce fut une expérience très enrichissante qui me paraît importante aujourd'hui. Pour évoluer dans un grand groupe international, il est primordial de pouvoir communiquer en anglais avec de nombreux interlocuteurs de nationalités différentes. »*

Jeune diplômé, Romain HABAY entre chez Pfizer directement en tant que chef de produit junior pour les produits Wilkison. *« J'ai pu capitaliser l'expérience acquise pendant mes stages. Je savais déjà un peu où je mettais les pieds. »* Aujourd'hui, après trois années passées dans l'entreprise, ses responsabilités ont évolué et il occupe la fonction de product manager (chef de produit). Il pilote deux gammes de produits et a pu récemment gérer les lancements de six nouveaux produits.

*« Mon poste est ambivalent entre le stratégique et l'opérationnel. Au niveau stratégique, je dois concevoir les plans marketing pour la France, mais je suis également leader sur un groupe projet au niveau européen. Au niveau opérationnel, je travaille sur la mise en place de promotions, d'argumentaires pour la force commerciale, je supervise l'adaptation de spots télévisés au marché français... Il n'y a pas vraiment de journée type si ce n'est qu'il faut être en permanence très réactif. Il y a toujours des décisions à prendre rapidement, des problèmes à résoudre, des développements à terminer dans les délais, des imprévus... »*

*« J'ai un rôle de coordination, je dialogue quotidiennement avec un grand nombre d'interlocuteurs internes ou externes concernant tous les éléments du produit : agences de design, agences d'achat d'espaces, approvisionnements produits finis, usine de fabrication, collègues européens... Il s'agit d'un poste impliquant, d'autant plus quand on apprécie et qu'on assume ce qu'on fait. D'ailleurs, je dois aimer mes produits et les représenter en interne auprès des différents services. Dans un sens, ma première vente a lieu en interne : je dois transmettre mes convictions pour fédérer les équipes concernées autour de mes produits. »*

*« Le poste de chef de produit est une fonction très centrale dans l'entreprise. Vous avez toutes les clés du produit. Il est donc primordial de bien connaître tous ses interlocuteurs : le relationnel est fondamental. »*

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N° 17 – Chargé d'études marketing
- N° 19 – Chef de groupe marketing
- N° 20 – Chef de marque

#### ■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- N° 5.3 – Marketing
- N° 5.8 – Distribution

#### ■ Les Référentiels des métiers cadres

- Les métiers de l'agroalimentaire :  
N° 14 – Chef de produit
- Les métiers du multimédia :  
N° 14 – Chef de produit multimédia

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# MARKETING CLIENT

---

- N°22 – DIRECTEUR MARKETING DIRECT
- N°23 – DIRECTEUR DE LA RELATION CLIENT
- N°24 – CHEF DE PRODUIT VPC



# N°22 - Directeur marketing direct

Responsable marketing direct, directeur de l'activité VPC, directeur vente à distance, directeur d'activité (chez un VPCiste), direction catalogue

**Le directeur marketing direct a pour missions de concevoir, de mettre en œuvre et d'animer la politique de recrutement et de fidélisation de clients par l'entreprise en cohérence avec la stratégie marketing.**



Cadre confirmé: entre 60 et 120 k€

## Qui recrute ?

Toutes les entreprises ayant vocation à trouver de nouveaux clients et à les fidéliser. On peut citer par exemple les domaines suivants :

- le secteur de la VPC (vente par correspondance), qu'il s'agisse de la vente aux entreprises (fournitures de bureau, matériels et consommables) ou de vente aux particuliers (livres,

vêtements, disques, produits de soins et beauté...);

- les autres acteurs de la grande consommation, certains domaines industriels (télécommunications, informatique, pharmacie, aéronautique...) pour leurs activités de vente à distance ou leurs actions de marketing direct.

## Rattachement hiérarchique

■ Direction générale

■ Directeur marketing

## Relations fonctionnelles

■ Direction commerciale

■ Direction financière

■ Direction marketing

■ Direction industrielle (dans le secteur de l'industrie)

■ Direction de la communication

## LE POSTE

### Activités principales

#### Conception et formalisation de la politique de marketing direct de l'entreprise

- Donner une réponse sur les éléments suivants: cibles, canaux de diffusion, catalogue, assortiment et prix, en cohérence avec la stratégie générale et marketing de l'entreprise.

#### Définition et mise en place des moyens financiers, humains et techniques

- Élaborer le budget.
- Définir et constituer les équipes, définir les conditions de l'externalisation de certaines opérations (achat et traitement d'adresses, études qualitatives...), consulter des prestataires éventuels et constituer des équipes.
- Étudier ou coordonner des études concernant les différents outils logiciels présents sur le marché dans le domaine de la gestion de la BDD (base de données) et du CRM.

#### Coordination du lancement des différentes collections, lignes de produits ou catalogues

- Coordonner des tests de lancement.
- Valider la forme et le contenu dans le cas de l'établissement d'un catalogue.
- Manager des équipes et des projets.
- Coordonner des projets de recrutement et de fidélisation.
- Évaluer les projets menés.
- Valider le choix des prestataires.

### Activités éventuelles

Le directeur marketing direct peut prendre en charge directement certaines négociations avec des prestataires et être présent lors du brief.

### Variabilité des activités

L'envergure du poste est différente selon que l'entreprise réalise la totalité ou la quasi-totalité de son activité dans la VPC, ou s'il ne s'agit que d'un canal de distribution complémentaire.

- **Chez un VPCiste**, le directeur marketing direct est en réalité un véritable directeur de centre de profit. Il a le plus souvent le titre de directeur d'activité et se trouve presque toujours rattaché à la direction générale. Son domaine de responsabilité inclut la gestion du cycle de vie de l'ensemble des produits/collections faisant partie du centre de profit dont il a la charge. Il gère un chiffre d'affaires important (parfois la quasi-totalité du chiffre d'affaires de son entreprise). Il prend en charge le catalogue, s'il existe.
- **Dans une entreprise commercialisant ses produits par différents canaux**, le directeur marketing direct est soit responsable d'un seul canal pour un certain nombre de produits de l'entreprise, soit responsable des actions de marketing direct pour l'ensemble des produits de l'entreprise. Ses responsabilités sont donc plus réduites, ainsi que les équipes qu'il doit encadrer.

#### Exemple d'offre

■ **Manager marketing direct international/CRM H/F**  
Ile-de-France 50 à 60 k€/an

Filiale européenne d'un grand groupe automobile, couvrant 23 pays et toutes les activités, recrute au sein du département customer relationship management & e-commerce son international manager direct marketing/CRM Programms-Europ.

Vous prenez en charge le développement, le support des actions de marketing direct sur le plan européen. Vous initiez et pilotez des projets pour élargir concrètement notre base client et développer des campagnes en support aux actions de vente et services.

Vous possédez une expérience du marketing direct et avez piloté des campagnes de préférence en lien avec le monde automobile chez un constructeur ou en agence. À l'aise dans un rôle d'influence et à l'échelle internationale. Anglais courant. Vous êtes tourné vers le résultat avec maîtrise des outils mis en œuvre: bases de données clients, call centre... Formation supérieure requise en commerce, marketing.

Source: Apec

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- Grande école de commerce (HEC, ESCP, Essec...)
- DESS marketing direct (Sorbonne, IAE de Lille, universités de Bourgogne, Toulouse, Grenoble...)
- Maîtrise, DESS gestion, marketing...

### Expérience

Ce poste est destiné aux cadres expérimentés disposant d'au moins cinq années d'expérience professionnelle.

### Compétences

- Culture marketing et expertise dans le domaine du marketing opérationnel.
- Excellente culture chiffres. Le marketing direct est une des disciplines les plus scientifiques du marketing. Il fait appel en tout cas à un bon background statistiques.
- Bonne maîtrise des stratégies multicanaux: téléphone, mailing, asile colis, e-mail marketing, bus mailing...
- Très bonne pratique des différents canaux de recrutement et de fidélisation de clients: mailing papier, SMS, télé-marketing, carte de fidélité....
- Bonne connaissance des techniques de fabrication d'un catalogue, si la vente par correspondance se fait par le biais d'un catalogue.
- Bonne connaissance du secteur d'activités et de l'assortiment produits ou services commercialisé par l'entreprise.
- Bonne connaissance de l'environnement des prestataires (brokers commercialisant les adresses, agences de marketing direct, imprimeurs, routeurs...).
- Bonne connaissance du fonctionnement d'un centre de contacts.
- Bonne culture financière, afin de prendre en main la réalisation de son budget et de favoriser le dialogue avec la direction financière.

### Personnalité

- Une bonne compréhension de la stratégie générale de l'entreprise est requise afin que le directeur marketing direct soit en mesure de la décliner dans le domaine du marketing direct.
- Le directeur marketing direct doit être pragmatique, opérationnel et organisé afin d'impulser une dynamique de réalisation de ses projets: c'est un homme de projets tourné vers le résultat et la mesure du résultat.

- Des qualités de rigueur sont requises. En effet, le marketing direct exige beaucoup de précision afin de régler les campagnes de recrutement et de fidélisation. Le directeur du marketing direct doit aussi apprendre la rigueur à ses collaborateurs.
- Le directeur marketing direct est aussi un manager au sens classique puisque des équipes lui sont rattachées. Un leadership naturel est donc requis, combiné avec une autorité de compétences qui passe par une légitimité sur les principaux domaines du marketing direct.
- Une forte capacité de travail est indispensable. Le directeur du marketing direct est soumis à une activité très cyclique avec des temps forts qui peuvent le solliciter intensément: lancement d'une nouvelle collection, réalisation du catalogue, mise en place d'une campagne de recrutement ou d'un outil de fidélisation...

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Chef de groupe
- Responsable marketing opérationnel
- Directeur des études
- Directeur de clientèle (en agence de marketing direct)
- Directeur de la relation client

### Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur général
- Directeur d'activité ou de filiale (lorsque l'activité marketing direct ou vente à distance est commercialisée)
- Directeur du marketing

## ■ TÉMOIGNAGE

### ■ Véronique FOURNIER

#### Responsable marketing direct, Société Générale

**« Le marketing opérationnel possède un formidable avantage sur les autres disciplines du marketing: il autorise une mesure objective des résultats des actions. »**

Cette diplômée de Sup de co Nice a rejoint en juillet 2001 la Société Générale après treize ans d'expérience au sein du CCF, en tant que chargée de communication puis de responsable marketing direct.

La structure à laquelle Véronique FOURNIER appartient est assez ramifiée. Rattachée à un directeur du marketing opérationnel, lui-même placé sous l'autorité d'un directeur marketing, elle encadre quatre responsables d'opérations chargés de concevoir et de réaliser des actions de marketing direct et des produits d'édition.

Véronique FOURNIER intervient spécifiquement sur la clientèle des professionnels et des entreprises. L'un de ses collègues, placé au même niveau hiérarchique, gère les opérations en direction des particuliers.

Avec la cible des professionnels, le marketing direct, autrefois dédié aux actions en direction du grand public, trouve un nouveau terrain d'expérimentation: « *La population des entrepreneurs se rapproche de celle des particuliers, mais nous mettons bien sûr en avant d'autres offres produit dans une optique de fidélisation. Sur cette cible, nous travaillons sur la double relation, privée et professionnelle. En revanche, les actions en direction des entreprises sont très spécifiques et nous menons aussi bien des actions de conquête que de fidélisation.* »

Comme les autres banques, la Société Générale utilise plusieurs outils de marketing direct: le mailing traditionnel, l'e-mailing – actuellement à l'état de test –, le télémarketing et les communications jointes aux relevés de comptes (qui sont de bons outils de communication). Parallèlement, les équipes qu'encadre Véronique FOURNIER interviennent sur d'autres produits d'édition: catalogues, guides produit...

En tant que manager, Véronique FOURNIER partage son activité en deux pôles. Elle intervient en amont lors des briefs réalisés par les clients internes: il s'agit de la direction des marchés professionnels et entreprises de la Société Générale. Par ailleurs, une part importante de son activité est consacrée à l'encadrement de ses équipes, auprès desquelles elle joue un rôle d'accompagnement. Bien sûr, elle intervient dans le choix des collaborateurs qu'elle aura sous sa responsabilité. Elle participe aussi à l'élaboration des budgets et en a la délégation de gestion.

### Exemple d'offre

#### ■ Responsable du marketing direct H/F Aix-en-Provence 36 à 46 k€/an

Société de conseil en ingénierie fiscale et patrimoniale. Présente sur toute la France, elle a déjà fidélisé plus de 1 000 clients.

Le responsable marketing direct aura pour principales missions la création, le développement et l'animation des fonctions suivantes: conquête de nouveaux prospects via les outils du marketing direct (télémarketing, bus mailing, mailing, Internet...); la gestion de la relation client: segmentation et base de données clients, actions de relance commerciale et de fidélisation; la gestion d'un centre d'appel.

Diplômé(e) en marketing direct, des qualités de management sont indispensables pour le poste. Connaissances informatiques: base de données/CTI connaissance du marché de la gestion de patrimoine appréciées.

Source: Apec

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N° 16 – Directeur marketing
- N° 18 – Directeur des études marketing
- N° 19 – Chef de groupe marketing
- N° 23 – Directeur de la relation client
- N° 26 – Responsable merchandising
- N° 27 – Category manager

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N° 5.3 – Marketing

#### ■ Le Répertoire des métiers cadres

- Les métiers de l'immobilier:  
N° 9 – Responsable marketing opérationnel

Consultables aussi sur: [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »



# N°23 - Directeur de la relation client

Directeur CRM, responsable relation client, responsable marketing client, responsable des études client et du marketing client, responsable marketing relationnel, directeur de centre d'appels

**Le directeur de la relation client a pour mission de mettre en place puis de superviser les process, les outils et les moyens nécessaires pour améliorer la satisfaction des clients à l'égard de l'entreprise.**



Cadre confirmé: entre 50 et 80 k€ (pour l'essentiel sous forme d'un fixe)

## Qui recrute ?

- Grandes entreprises commercialisant des produits et des services auprès du grand public

- Entreprises présentes dans le secteur de la vente à distance (VAD): les VPCistes et les sociétés de commerce électronique

D'une manière générale, l'ensemble des entreprises dont le nombre important de clients (entreprises ou particuliers) nécessite un suivi rigoureux et organisé des comptes clients.

## Rattachement hiérarchique

- Directeur général

- Directeur commercial

- Directeur marketing

## Relations fonctionnelles

- Directeur marketing

- Directeur informatique

- Directeur commercial

- Directeur financier

## LE POSTE

### Activités principales

#### Concevoir la stratégie de relation client de l'entreprise en cohérence avec sa stratégie marketing

- Définir les priorités : l'entreprise privilégie-t-elle le recrutement de clients ou leur fidélisation ? Veut-elle mettre en place un programme de ventes additionnelles auprès des meilleurs clients de l'entreprise ? Veut-elle simplement mesurer la satisfaction des clients ?
- Initier les programmes principaux en fonction des priorités retenues.
- Recueillir ou superviser la collecte des besoins exprimés par les clients internes (direction générale, direction marketing, direction commerciale...).
- Définir les outils, les budgets et les moyens (humains et techniques) nécessaires à l'amélioration de ces programmes.
- Définir le degré d'externalisation de ces programmes.

#### Mener à bien l'acquisition des moyens nécessaires aux opérations de relation client

- Recruter les équipes.
- Choisir les prestataires externes éventuels en relation avec le choix de la solution logicielle.
- Étudier les formations du personnel liées à l'acquisition d'une solution logicielle.

#### Superviser la mise en œuvre des opérations

En particulier l'encadrement des équipes, la gestion des plannings et des budgets, le suivi des ratios d'activité...

#### Analyser les résultats des campagnes menées

Faire remonter auprès des directions concernées les résultats et faire des recommandations.

### Activités éventuelles

#### Choix des solutions logicielles

Le directeur de la relation client est parfois chargé de façon active du choix des solutions logicielles permettant de constituer, gérer et activer la base client. Cette prérogative peut être partagée avec le directeur informatique.

#### La stratégie CRM (Customer Relationship Management)

C'est un domaine partagé entre le département relations clients et la direction informatique.

### Variabilité des activités

Le directeur de la relation client peut être :

- **maître d'ouvrage des opérations de relation client :** le directeur de la relation client est alors un pilote de ces opérations, mais leur réalisation est confiée à une structure extérieure qui conseille et gère le centre d'appels (parfois appelée outsourceur) et d'autres intervenants (cabinets-conseils notamment) ;
- **maître d'œuvre de ces opérations :** le directeur de la relation client a alors sous son autorité l'ensemble du service clients. Ses équipes sont composées de cadres chargés d'étudier et d'activer la base clients et de chefs de projet menant à bien des projets CRM. Il doit aussi encadrer le service client qui peut prendre la forme d'un centre d'appels internalisé composé de conseillers clientèle, de télévendeurs, de superviseurs...

#### Exemple d'offre

■ **Responsable relation client H/F**  
Indre 38 à 46 k€/an

Pour le site de production d'une multinationale dans le secteur de la santé, nous recherchons un responsable relations et satisfaction clients.

Vous serez l'interlocuteur privilégié des clients pour tout problème technique soulevé ; vous assurerez la gestion des réclamations et/ou propositions des clients ; vous serez garant du contenu scientifique, technique et réglementaire des réponses apportées, et assurerez pendant le process l'ensemble des interfaces entre les différents partenaires.

Ingénieur ou scientifique de formation supérieure, avec une expérience d'au moins trois ans à ce type de fonction et possédant un anglais opérationnel, vous souhaitez vous investir dans une société dynamique et enrichissante.

Source : Apec

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- École de commerce et formations universitaires (tous cursus)

### Expérience

Ce poste exige une expérience significative (au moins quatre ans) en entreprise.

### Compétences

- Bonne connaissance des techniques de marketing direct; en particulier, connaissance des techniques de recrutement et de fidélisation multicanaux (marketing téléphonique, e-mailing, télé-vente, SMS, mailing...).
- Bonne connaissance des attitudes et comportements des clients.
- Bon bagage informatique; en particulier, connaissance des offres logicielles CRM (Siebel, Selligent...) et du fonctionnement d'un centre d'appels.

### Personnalité

- Bonne empathie afin de favoriser la compréhension des besoins des clients internes et externes et de créer un climat de confiance avec eux.
- Qualités d'animateur et d'encadrant, car le directeur de la relation client manage parfois des équipes importantes. Il travaille et suit la réalisation du projet en interface avec la quasi-totalité des services de l'entreprise.
- Organisation, rigueur, afin de mettre en place les process adaptés.
- Capacité à anticiper les problèmes et à résoudre les conflits.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Consultant CRM
- Directeur de centre d'appels

### Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur marketing
- Directeur commercial
- Directeur marketing direct
- Consultant CRM

### Exemple d'offre

#### ■ Responsable relation client H/F Haute-Marne 27 à 31 k€/an

Pour une direction régionale d'une entreprise de gestion d'infrastructure de transport terrestre. Vous êtes rattaché au directeur régional.

Missions: animation du développement commercial et des relations avec les clients; suivi de la clientèle; qualité de service; communication auprès de 350 personnes de la DR. Vous proposez et mettez en place des actions visant à augmenter la satisfaction du client et à accroître la notoriété de la société. Vous contribuez à la formalisation du plan d'amélioration de la qualité de service en prêtant assistance et conseil aux opérationnels pour sa conception et sa réalisation; vous assurez le traitement des réclamations et la réalisation des audits et enquêtes. Profil: bac+4/5 en marketing, commerce, communication ou qualité. Une expérience fonctionnelle ou opérationnelle dans ces domaines serait un plus.

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Christian SAINZ

**Directeur de la relation client chez DHL**

**« La direction de la relation client dialogue avec toutes les directions de l'entreprise. »**

Dans le secteur des services, la relation client est de plus en plus considérée comme un facteur de différenciation stratégique pour une entreprise par rapport à sa concurrence. De fait, DHL, leader mondial dans le transport express international, emploie depuis longtemps des équipes importantes pour gérer téléphoniquement les clients, traiter les réclamations, répondre à leur demande, mettre en avant les offres de l'entreprise.

Mais le département a pris un rôle plus central et plus stratégique dans l'organisation depuis la création du poste de directeur de la relation client.

Directement rattaché à la direction générale de l'entreprise, Christian SAINZ a été promu à cette fonction après avoir occupé au sein de l'entreprise les postes de responsable d'agence (Rouen, Le Havre et Caen), de directeur de la région Ouest, puis de directeur de la business unit clients réguliers pour la province, puis Paris et province. Il dispose d'une formation en marketing, acquise en formation continue quelques années après le bac à l'Essec IMD.

Son parcours au sein de l'entreprise a rendu plus facile sa prise de fonction : *« Le département de la relation client est en interface avec les grandes fonctions de l'entreprise, notamment la direction des opérations et les équipes commerciales terrain. Bien connaître les clients, les équipes commerciales et les services de DHL, m'a aidé sans aucun doute. »*

Christian SAINZ encadre aujourd'hui 300 personnes avec des niveaux de management intermédiaires : sous son autorité directe, figurent le service qualité, le service support et un manager comptes clés ainsi que deux managers de superviseurs et de conseillers clients. Ces derniers prennent en charge au total 8 000 appels par jour.

Depuis son arrivée à ce poste, Christian SAINZ a entrepris plusieurs chantiers. Il a en particulier organisé des « rendez-vous de la relation client » qui, sous forme d'ateliers et en présence d'un expert extérieur, réunissent des représentants de toutes les fonctions de l'entreprise.

Il cherche aussi à optimiser et à réfléchir à la pertinence des différents indicateurs de performance du centre d'appels. *« Deux indicateurs sont reconnus par la profession : 70% des appels doivent être pris en vingt secondes ou moins. Nous avons réussi à gérer 80% des appels en moins de quinze secondes. D'autre part, nous faisons tout pour que moins de 2% des appels soient perdus. »*

Ses missions sont également tournées vers la coordination des opérations de recrutement d'équipes. *« Notre objectif est de recruter des équipes imprégnées de la culture client. »*

Mais la pénurie est assez forte, d'autant que l'un des deux centres d'appels est basé à Roissy (l'autre se trouve à Lyon). Enfin, Christian SAINZ s'investit dans les relations sociales avec les syndicats, traditionnellement assez présents au sein des centres d'appels. À terme, il réfléchit à une évolution des outils en relation avec les progrès des technologies CRM.

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°2 – Directeur commercial
- N°16 – Directeur marketing
- N°22 – Directeur marketing direct

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.3 – Marketing

#### ■ Le Répertoire des métiers cadres

- Les métiers du multimédia :  
N°17 – Responsable des relations client

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°24 - Chef de produit VPC

Chef de produit recrutement, chef de produit fidélisation, chef de produit marketing direct, chef de produit catalogue, chef de produit

**Le chef de produit VPC a pour mission de procéder au lancement et/ou à la gestion de campagnes de recrutement et/ou de fidélisation de clients pour une ou plusieurs gammes de produits et/ou de collections.**



Jeune diplômé: entre 26 et 30 k€

Jeune cadre: entre 30 et 45 k€

## Qui recrute ?

■ VPCistes de produits à vocation culturelle (disques, livres, cassettes, objets de collection...) ou non (vêtements, accessoires, fournitures, produits de beauté...). Ces entreprises peuvent viser le marché du grand public ou celui des entreprises, et peuvent prendre l'option de privilégier les ventes en ligne (commerce électronique).

■ Entreprises de la grande consommation qui disposent d'une direction ou d'un service vente à distance ou marketing direct.

D'une manière générale, l'ensemble des sociétés qui vendent des produits ou des services par correspondance.

## Rattachement hiérarchique

■ Directeur marketing direct

■ Chef de groupe

■ Directeur marketing

## Relations fonctionnelles

■ Direction marketing (dans certaines entreprises, l'activité de vente à distance n'est pas rattachée à la direction marketing mais travaille en collaboration avec celle-ci)

■ Chef de fabrication (sollicité pour la fabrication du matériel publicitaire)

■ Direction commerciale

■ Département contrôle de gestion (en particulier le contrôleur de gestion en charge de l'activité gérée par le chef de produit VPC)

■ Direction de la communication

■ Direction éditoriale (s'il s'agit de produits à caractère culturel)

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Étude de l'offre produits et de l'environnement concurrentiel

- Réaliser des études qualitatives et quantitatives permettant de positionner l'offre de l'entreprise au sein de son environnement concurrentiel (ces études peuvent dans certains cas être confiées à un chargé d'études spécialisé ou traitées par une structure externe).

#### Réalisation de tests permettant de définir l'opportunité et les conditions de lancement d'une nouvelle offre

- Définir et mettre en œuvre de nombreux tests permettant d'évaluer l'opportunité de lancer une offre produit, d'évaluer la cible consommateurs potentielle et de cerner l'efficacité de la publicité réalisée autour du produit (catalogues, encarts publicitaires, dépliants...).

#### Réalisation des campagnes de recrutement et/ou de fidélisation et/ou du catalogue permettant de porter l'offre produit

- Consulter des agences de publicité pour la réalisation du matériel publicitaire : dépliants, plaquettes, catalogues...
- Concevoir et programmer des campagnes de publicité.
- Choisir des primes et autres outils promotionnels.
- Analyser les résultats obtenus lors des campagnes de tests et de lancement (taux de recrutement, taux de fidélisation...).
- Gérer l'ensemble du cycle de vie du produit : relance de la collection en fin de vie, préconisation visant à stopper une collection, enlever un produit du catalogue...
- Suivre administrativement et budgétairement les campagnes.

### Activités éventuelles

**Responsable du « pricing »** c'est-à-dire de l'ajustement du prix du produit tout au long de son cycle de vie.

**Responsable de l'achat des espaces dans les différents médias** (en particulier presse magazine, télévision).

**Associé aux projets de vente en ligne de produits** (commerce électronique).

### Variabilité des activités

Dans certaines entreprises, des spécialistes interviennent : chef de produit recrutement, chef de produit fidélisation et chef de produit catalogue correspondent à trois métiers différents.

- **Le chef de produit recrutement**, sans être un commercial dans l'âme, doit faire preuve d'un dynamisme et d'un esprit créatif pour faire émerger de nouveaux canaux pour recruter les clients.
- **Le chef de produit fidélisation** est un « régleur » capable d'ajuster et de peaufiner les offres produit et promotionnelles pour améliorer la fidélité des clients.
- **Le chef de produit catalogue papier ou commerce électronique** s'oriente avant tout vers le produit (choix de l'assortiment, mise en scène du produit, choix des modèles, pricing...), plutôt que vers le client. Son domaine d'action est donc plus limité et il ne conçoit ni ne réalise les campagnes de recrutement et de fidélisation. Ce chef de produit catalogues est en particulier présent dans les programmes des grands cataloguistes : La Redoute, 3 Suisses...

#### Exemple d'offre

##### ■ Chef de produit VPC H/F

Ile-de-France

25 à 29 k€/an

Leader français de la VPC de produits culturels, filiale d'un groupe. Dans le cadre du développement de notre site Internet, nous renforçons notre équipe dédiée au recrutement d'adhérents on-line.

Rattaché au manager CRM, votre mission consistera notamment à : développer le trafic et accroître le nombre d'adhérents, notamment par le biais de publicités sur Internet; mettre en place et assurer le suivi des stocks liés aux commandes on-line; suivre les populations recrutées (comportements d'achat); suivre et analyser le bilan des opérations de fidélisation; mettre en place et gérer des campagnes e-mailing.

Bac+2/4 en marketing, première expérience orientée Web qui fait de vous un expert Internet. Sens créatif, esprit d'initiative, goût pour l'analyse chiffrée. Dreamweaver, Photoshop, anglais.

Source : Apec

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- École supérieure de commerce avec spécialisation marketing
- DESS marketing, gestion ou économie
- Ensae, Ensaï, Genes (Groupe national des écoles d'économie et de statistiques), Cnam, Inra
- DESS statistiques et économétrie à Toulouse, Jussieu, Marne-la-Vallée...
- DEA stochastique et statistiques (Orsay...)

### Expérience

Ce poste peut être proposé à des débutants; il s'adresse également à des cadres disposant de un à cinq ans d'expérience.

### Compétences

- Bonne culture marketing: maîtrise du mix marketing.
- Connaissance de la chaîne graphique; maîtrise des principes de base pour la fabrication des imprimés publicitaires.
- Bonne maîtrise des outils informatiques (en particulier les tableurs) et statistiques (Spad, SPSS, SAS), les incontournables (Excel et PowerPoint), les plus spécifiques (Infact Nielsen, Cosi, Sphynx, Statistica, Systat, Business Object...).
- Capacité à faire parler les chiffres et à les exploiter.
- Affinités avec le produit et connaissance de l'environnement concurrentiel.

### Personnalité

- Beaucoup de rigueur, d'organisation et de fiabilité sont requises afin de régler les campagnes de recrutement et de fidélisation. Le marketing direct n'est pas une science mais, contrairement à d'autres disciplines du marketing, il s'appuie sur un socle de principes assez déterministes (taux de conversion, taux de fidélisation...); il est nécessaire de bien maîtriser tous ces mécanismes, ce qui demande de la minutie et beaucoup de concentration.
- Goût pour l'opérationnel: le poste de chef de produit VPC s'apparente à un poste de réalisateur d'opérations concrètes.
- Forte autonomie, afin de prendre en charge la chaîne des opérations.
- Capacité à absorber une charge de travail importante car l'activité est très cyclique (sortie d'un catalogue, lancement d'une collection).
- Capacité à innover et à se dégager du quotidien pour analyser les résultats et faire émerger de nouvelles idées.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Chef de produit
- Assistant chef de produit
- Chargé d'études
- Consultant (au sein d'une agence de marketing direct)

### Évolution professionnelle (P+1)

- Chef de produit
- Chef de groupe
- Consultant (au sein d'une agence de marketing direct)
- Responsable marketing opérationnel

### Exemple d'offre

#### ■ Chef de produit junior VPC H/F Paris 25 à 30 k€/an

Le responsable du département VPC de cette entreprise leader (140 M€ de CA) complète son équipe et recherche un chef de produit VPC junior en vins et spiritueux. Vous êtes en charge du suivi, de la réalisation de nos différentes campagnes (recrutement, fidélisation), de leur conception, de la définition des cibles et des fichiers, de la fabrication, du suivi statistique et budgétaire.

Âgé d'environ 22/25 ans, de formation supérieure, vous justifiez d'une première expérience ou de stages significatifs dans le marketing direct. La maîtrise de la bureautique (Word, Excel...) est impérative (anglais apprécié).

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Céline GUÉGANOU

### Chef de produit VPC chez Canal+ Distribution

**« La VPC ? Un alliage de rigueur et d'analyse qui permet la créativité ! »**

« La VPC est une grande et ancienne passion : à 8 ans, j'étais cliente d'Yves Rocher ! » Après une maîtrise d'économie, Céline GUÉGANOU complète cette formation généraliste par un DESS de marketing avec une option marketing direct.

Son stage au Grand Livre du mois lui permet de participer aux campagnes de recrutement mailing et la conforte dans son choix. Après un passage au sein de l'agence Nelson Mac Cann Erickson, elle rejoint les laboratoires Yves Ponroy (compléments nutritionnels) en tant que chef de produit marketing direct et vente par correspondance : « Ce fut vraiment pour moi l'occasion de découvrir toutes les facettes de ce métier. »

« La mise en œuvre des campagnes de recrutement est le point de départ de mon travail : l'élaboration du plan fichiers, la fabrication des mailings, les annonces presse et télé en sont les éléments clés. Viennent ensuite la réalisation des mailings de fidélisation et la conception du catalogue VPC : à ce niveau, je dois parfaitement maîtriser la chaîne graphique et la rédaction. Il ne faut pas oublier la gestion de la base de données qui est également source de revenus par le biais de la location d'adresses. Nous organisons également régulièrement des jeux concours : je dois m'assurer de leur bon déroulement en respectant un cadre juridique strict. »

« Ce qui est impressionnant dans la VPC, ce sont les grands volumes sur lesquels on intervient, souligne Céline GUÉGANOU. À ce niveau, il n'y a pas droit à l'erreur, ni dans le choix des cibles, ni dans celui des supports ! » En effet, avec 1,2 million de mailings de recrutement par an, un mailing tous les deux mois en direction des 100 000 clients actifs et 15 000 nouveaux clients, mieux vaut ne pas se tromper car le budget se compte en millions d'euros !

Céline GUÉGANOU a légitimement été attirée par la vente en ligne : « J'ai rejoint Carrefourbeaute.com car cela me permettait d'allier deux domaines qui m'attiraient : la grande distribution et le commerce en ligne qui n'est, finalement, qu'une forme particulière de VPC. » Là encore, les chiffres parlent d'eux-mêmes : 500 000 e-mailings, l'acquisition de plusieurs dizaines de milliers de prospects, des dizaines de milliers de newsletters mensuelles... « Ce qui m'a plu, c'est qu'il y avait tout à faire. »

Actuellement, chez Canal+ Distribution, Céline GUÉGANOU découvre un nouvel aspect de la fonction : « À la direction des abonnements, nous accordons une importance toute particulière au suivi et à la gestion de la relation client. Une partie importante de mon activité est tournée vers le recouvrement. »

Céline GUÉGANOU identifie plusieurs qualités nécessaires à la réussite à un poste de chef de produit VPC : « Il faut être curieux, vigilant, rigoureux, analytique. Dès lors que l'on maîtrise les processus de recrutement et de fidélisation, il est possible d'être créatif ! En somme, le marketing direct, c'est de la créativité sous contrainte. »

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N° 17 – Chargé d'études marketing
- N° 19 – Chef de groupe marketing
- N° 21 – Chef de produit
- N° 26 – Responsable merchandising
- N° 27 – Category manager

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N° 5.3 – Marketing

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »



# MARKETING DISTRIBUTION

---

- N°25 – RESPONSABLE TRADE MARKETING
- N°26 – RESPONSABLE MERCHANDISING
- N°27 – CATEGORY MANAGER



# N°25 - Responsable trade marketing

Trade marketer, promoteur des ventes, responsable du trade marketing et de la promotion des ventes

**Le responsable trade marketing est chargé de concevoir et mettre en place les opérations de promotion et les événements organisés sur et à proximité du lieu de vente.**



Jeune diplômé: entre 25 et 35 k€

Jeune cadre: entre 35 et 50 k€

Le statut est souvent cadre mais des exceptions existent.

## Qui recrute ?

- Grands fabricants de produits de grande consommation vendus en grande distribution ou en distribution spécialisée.

## Rattachement hiérarchique

- Directeur marketing
- Directeur commercial
- Directeur trade marketing
- Responsable ou directeur du category management

## Relations fonctionnelles

- Directeur marketing
- Directeur commercial
- Équipes du category manager

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Définition d'un plan d'actions de trade marketing

- Fixer des objectifs de commercialisation, moyens et planning pour tout ou partie des produits et des zones géographiques, en fonction d'un budget et d'un brief donné par le client interne (chef de produit et/ou négociateurs comptes clés et autres équipes commerciales).
- Prendre en compte les sollicitations des enseignes, qui peuvent être elles-mêmes moteurs pour le déclenchement d'opérations promotionnelles.

#### Conception et mise en place des opérations de trade marketing

- Mettre en avant les caractéristiques de l'opération, négociation de l'aspect budgétaire auprès du réseau de distribution (centrale, magasins...).
- Participer ou prendre en charge le brief de l'agence éventuellement chargée de concevoir et de réaliser l'opération (tout ou partie de ces prestations peuvent être internalisées; toutefois l'impression des documents promotionnels est presque toujours externalisée).
- Mettre en place l'opération en association avec les chefs de produit et/ou les équipes commerciales de l'entreprise: les opérations peuvent consister en une opération de promotion (bons de rédaction...) ou prendre la forme d'un véritable événement réalisé à l'intérieur ou autour du magasin. Exemple en fonction du produit: dégustation, séance signature, concerts, jeux concours...

#### Suivi et évaluation des actions menées, étude de la rentabilité des opérations

- Assurer le suivi à court et moyen terme des opérations menées.
- Établir des préconisations pour optimiser l'opération.

### Activités éventuelles

En **amont**, le trade marketer intervient parfois dans la sélection des prestataires (agences de marketing ou de publicité) chargés de concevoir et/ou réaliser les actions de trade marketing.

En **aval**, certains trade marketers assurent une présence technico-commerciale auprès des chefs de rayon afin de recueillir leurs observations par rapport aux produits, ainsi qu'aux retombées des opérations de trade marketing.

### Variabilité des activités

Les organigrammes des entreprises laissent apparaître deux modalités d'exercice.

- **En centrale:** certains responsables trade marketing peuvent – dans le cadre d'une activité d'encadrement ou de pilotage – occuper un poste central qui les conduit à concevoir les opérations, à briefer les agences et à coordonner la réalisation de l'opération.
- **Auprès des enseignes:** le trade marketer est alors principalement tourné vers la réalisation de ces opérations avec comme territoire soit une gamme de produits, soit une zone géographique donnée, soit une ou plusieurs enseignes. Il passe moins de temps à concevoir qu'à réaliser, mettre en place et superviser l'opération.

#### Exemple d'offre

##### ■ Responsable trade marketing H/F Côte-d'Or 28 à 35 k€/an

Société française de produits d'hygiène et de beauté vendus en GMS recherche un responsable trade marketing. Au sein du département marketing et sous la responsabilité du responsable marketing opérationnel, vous assurez, en coordination avec un responsable comptes clés, le développement et la mise en œuvre des activités trade marketing auprès de nos clients afin de maximiser volume, CA et rentabilité. Vous suivez pour cela la mise en place d'opérations sur le terrain en relation avec la force de vente. Vous avez également en charge les plans promotionnels et de lancement de l'une de nos marques, en coordination avec l'équipe stratégique. Bac+2 minimum, vous possédez une expérience réussie de la vente et/ou du marketing, dans une société reconnue pour son savoir-faire commercial. Pour les personnes issues du terrain, une expérience complémentaire dans une fonction siège serait appréciée.

Source: Apec

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- BTS action commerciale, DUT force de vente
- École supérieure de commerce
- Maîtrise ou DESS gestion, marketing....

### Expérience

Ce poste peut être confié à un débutant (le titre est alors celui de trade marketer) ou à un collaborateur disposant de quatre ans d'expérience ou plus (le titre conféré pourra alors être, en fonction de l'organisation, celui de responsable trade marketing).

### Compétences

- Bonne connaissance de la grande distribution : pratique des enseignes, connaissance des circuits de distribution et des techniques de négociation.
- Connaissance des opérations de promotion et des opérations spéciales menées sur le lieu de vente : concours, dégustation, jeux concours...
- Assez bonne connaissance du monde des prestataires et de la fabrication d'un document imprimé (la plupart de ces opérations donnent lieu à la réalisation de tracts, affiches... conçus puis imprimés par des spécialistes).
- Très bonne maîtrise des outils statistiques et des tableurs (Excel.)

### Personnalité

- Bon esprit d'initiative pour saisir les opportunités.
- Créativité pour lancer ou contribuer à lancer des opérations.
- Bonne écoute des attentes et besoins des équipes marketing et commerciales.
- Très bonne force de conviction pour proposer et négocier ces opérations auprès des différents circuits de distribution.
- Bonne résistance à la fatigue, car les déplacements sont nombreux et les horaires parfois matinaux.
- Dynamisme pour mettre en place des opérations.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Chef de rayon
- Chef de secteur
- Merchandiser

### Évolution professionnelle (P+1)

- Chef de produit
- Chef de groupe
- Chef de marque
- Category manager
- Responsable merchandising

### Exemple d'offre

#### ■ Responsable trade marketing H/F Seine-Saint-Denis 35 à 38 k€/an

Groupe mondial qui se consacre aux technologies de pointe, emploie plus de 50 000 personnes dans 130 pays. Pour une de ses filiales qui commercialise des terminaux mobiles de télécommunication, vous prendrez en charge : le développement des actions auprès des points de vente (concours, actions de promotion...) ; la finalisation des outils de PLV, assurerez le renouvellement de ces outils et en contrôlerez la distribution auprès des points de vente ; la conception et l'élaboration des outils rédactionnels, en collaboration avec toutes les entités concernées, dont le service de communication ; la gestion d'un budget très ambitieux.

Vous êtes organisé(e), proactif(ve), coopérant(e) de façon spontanée et transparent(e) dans votre activité. Vous avez trois à cinq ans d'expérience en trade marketing ou dans un domaine connexe. La maîtrise de l'anglais et des outils bureautiques est indispensable.

Source : Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ **Éric GUILLOUX**

**Responsable du trade marketing, Wilkinson**

**« À équidistance entre le marketing et le terrain. »**

À 28 ans, Éric GUILLOUX dispose d'un parcours assez complet sur le plan des métiers pratiqués. Après une ESG, il a en effet successivement occupé des postes de chef de secteur chez Barilla (deux ans) puis de merchandiser au sein de la société Harry's (un an). Depuis la fin du premier semestre 2001, il est responsable du trade marketing chez Wilkinson, une société qui commercialise auprès de la grande distribution une large gamme de produits de soins pour hommes (rasoirs, mousses à raser...).

*« J'ai accepté ce poste pour deux raisons : je voulais me rapprocher du marketing, et le poste de responsable trade marketing se situe selon moi à équidistance entre le marketing et le terrain. D'autre part, Wilkinson occupe une position de challenger sur son marché et cela m'intéressait de contribuer à faire de l'entreprise un leader. »*

Rattaché au category manager de l'entreprise, il assume aujourd'hui des responsabilités assez larges.

*« Mes missions vont au-delà des actions promotionnelles et me permettent de pratiquer des allers-retours entre l'analyse et la mise en place d'actions sur le terrain. Mon poste actuel est ainsi composé de cinq grands ensembles. Je suis tout d'abord chargé de définir la stratégie promotionnelle pour un certain nombre d'enseignes : il s'agit d'adapter le plan marketing général aux enseignes et d'élaborer des actions spécifiques à chacune d'entre elles en les présentant aux grandes centrales de la grande distribution. D'autre part, mon rôle est de définir la stratégie merchandising et plus précisément d'adapter nos principes en matière de merchandising aux problématiques des enseignes. Cette action peut aboutir à la création d'univers en magasin (par exemple l'univers homme soins) afin de mettre en valeur nos produits. Ces actions sont relayées par nos merchandisers. Une part de mon travail est consacrée à l'analyse des données consommateurs et distributeurs et en particulier des panels Secodip et Nielsen. Je réalise également des supports de communication à destination de nos forces de vente. Enfin, j'ai la possibilité de prendre en charge sur le plan marketing certaines gammes spécifiques. »*

Sans doute la polyvalence de son poste actuel s'explique-t-elle par la relative petite taille de l'entreprise. Mais par essence, le trade marketing est en relation avec les différentes fonctions de l'entreprise (vente, marketing, communication) et avec l'environnement de l'entreprise (les magasins et les centrales).

*« Je passe au moins 30% de mon temps sur le terrain : à la fois pour accompagner les chefs de secteur sur le terrain, et aussi en centrales pour négocier les actions promotionnelles et le merchandising. »*

Éric GUILLOUX a réfléchi au profil de personnalité requis pour occuper ce poste : *« Le responsable trade marketing doit être organisé pour bien gérer et organiser des missions qui sont très variées. Il doit aussi faire preuve de bonnes aptitudes relationnelles et d'une forte capacité à vendre ses projets en interne et en externe. »* Il reconnaît ainsi que la vente en interne est parfois plus difficile que la vente auprès des centrales !

Enfin, le responsable trade marketing doit faire preuve d'objectivité dans ses relations avec les centrales. Car, s'il défend les intérêts de l'entreprise dont il est le salarié, sa crédibilité dépend aussi de la qualité de ses conseils et de son objectivité vis-à-vis des centrales et des enseignes.

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°8 – Chef de rayon
- N°9 – Chef de secteur
- N°19 – Chef de groupe marketing
- N°20 – Chef de marque
- N°21 – Chef de produit
- N°26 – Responsable merchandising
- N°27 – Category manager

#### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.3 – Marketing

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°26 - Responsable merchandising

Responsable merchandising et identité visuelle, merchandiser

**Le responsable merchandising est chargé de mettre en scène le produit ou le service sur le lieu de vente afin de favoriser l'acte d'achat de la part du consommateur.**



Jeune diplômé: entre 25 et 35 k€  
Jeune cadre: entre 35 et 55 k€

## Qui recrute ?

Ce poste est présent dans le secteur de la distribution :

- grande distribution (GSA: grandes surfaces alimentaires, soit principalement les hypermarchés);
- distribution spécialisée (GSS: grandes surfaces spécialisées, en particulier les chaînes de magasins spécialisées: vêtements, parfums, sports, accessoires...);

- multispécialistes (comme la Fnac ou Virgin), en particulier les grands magasins (Bon Marché, Galeries Lafayette, Printemps...).

D'autre part, les grandes marques de la grande consommation peuvent compter parmi leurs effectifs des responsables merchandising. Enfin, certaines entreprises prestataires (agences conseil) peuvent employer des merchandisers et les mettre à la disposition des enseignes.

## Rattachement hiérarchique

- Directeur commercial
- Directeur marketing
- Directeur de magasin
- Directeur category management
- Directeur merchandising

## Relations fonctionnelles

- Direction de la communication
- Direction marketing
- Direction commerciale (en particulier les chefs de rayon en magasin)
- Direction trade marketing

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Analyse et veille

- S'approprier les principes de la politique de merchandising (ils peuvent être réunis au sein d'une bible du merchandising).
- Assurer une veille par rapport aux réalisations des autres enseignes et/ou des autres marques.

#### Établissement des principes de merchandising pour la ligne de produits concernée

- Choisir les emplacements en magasin.
- Élaborer la stratégie de mise en valeur du produit en magasin (« corner », aménagement du rayon, boutique, vitrine...).
- Être l'interface avec les autres services de l'entreprise pour tous les éléments mettant en scène le produit en magasin.

#### Interface et négociation avec les enseignes pour définir les modalités d'application des principes de merchandising définis

- Présenter la politique de merchandising de la marque aux enseignes.
- Négocier les conditions d'implantation de la ligne de produits en magasin. Il s'agira d'une véritable négociation à laquelle participera le négociateur comptes clés lorsque le responsable merchandising est employé par la marque ; la négociation sera interne auprès des chefs de rayon lorsque le responsable merchandising est employé par l'enseigne.

#### Coordination des prestataires internes et externes pour la réalisation de l'opération de merchandising

- Choisir les prestataires extérieurs (agences de communication, architectes, menuisiers...).
- Mettre en place et suivre le projet auprès des enseignes.

#### Contrôle et suivi des opérations

- Analyser les résultats.
- Prendre des mesures correctives si nécessaire.

### Activités éventuelles

Le responsable merchandising peut prendre en charge une équipe de merchandisers.

D'autre part, et en particulier lorsqu'il travaille au sein d'une marque, le merchandiser intervient de façon active dans la composition de l'assortiment (quelle quantité pour quels produits de la gamme auprès de quelles enseignes). Il travaille en liaison avec le category manager, lorsque ce dernier est présent dans l'organigramme.

### Variabilité des activités

Les modalités d'exercice de ce métier peuvent être très différentes selon que le responsable merchandising travaille au sein d'une marque ou au sein d'une enseigne de la grande distribution.

- Au sein d'une **marque**, le métier de merchandiser est un alliage entre un rôle de conseil et/ou de négociation auprès des enseignes pour la mise en place d'actions de merchandising, et un rôle de réalisation et de mise en place/scène du produit en magasin.
- Au sein d'une **enseigne**, le métier est axé avant tout sur la réalisation des espaces de vente (vitrines, rayons, corners) et la coordination des différents intervenants (architectes, décorateurs, photographes...). Il s'agit alors d'un poste plus opérationnel.
- À équidistance **entre ces deux modèles**, certains merchandisers sont employés par la marque mais interviennent directement en magasin pour la mise en place de corners ou de boutiques. Cette configuration existe notamment dans certains grands magasins (Galeries Lafayette, Bon Marché, Printemps...), qui donnent aux marques la possibilité de disposer de véritables boutiques au sein du magasin. Le merchandiser employé par la marque a alors une intervention qui emprunte à chacun des deux schémas décrits ci-dessus.



## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- BTS et DUT action commerciale, techniques de commercialisation
- Licence professionnelle commerce et distribution (IAE Lille)
- IUP commerce et vente
- Maîtrise management de la distribution (ICD Paris)
- École supérieure de commerce
- Maîtrise, DESS gestion, marketing...

### Expérience

Ce poste s'adresse le plus souvent à des cadres disposant d'une première expérience d'au moins deux ans en entreprise.

### Compétences

- Bonne connaissance généraliste des différents métiers techniques (menuisier, architecte, décorateur, photographe...) mobilisés dans le cadre d'un projet de réalisation d'une boutique, vitrine ou magasin.
- Excellente connaissance des principes de merchandising établis par la marque et l'enseigne (ceux-ci peuvent être réunis au sein d'une bible du merchandising).
- Connaissance des techniques d'installation/décoration de vitrine, de corner, de rayon et plus globalement de magasin.
- Bonne connaissance de l'enseigne et des marques présentes au sein du magasin.
- Bonne connaissance des marques, de leurs stratégies d'implantation et de leurs produits.
- Connaissance des techniques de promotion en magasin.
- Bonne maîtrise des outils statistiques et des tableurs.
- Sens esthétique.

#### Exemple d'offre

■ **Responsable Merchandising H/F**  
Bordeaux 30 k€/an

Enseigne de distribution sélective en plein développement - produits à forte valeur ajoutée, équipement de la personne - étoffe son équipe d'encadrement et recrute un responsable merchandising.

Au sein du pôle commercial, après analyses, vous concevez puis recommandez les assortiments et implantations de nos produits.

Vous avez nécessairement l'expérience de la vente et du « merchandising » en distribution spécialisée, vous maîtrisez les logiciels spécifiques. De plus, vous savez et aimez communiquer et convaincre. Formation initiale minimum bac+2, avec première expérience de la fonction au sein de la distribution spécialisée.

Source: Apec

### Personnalité

- Capacité à s'organiser et à organiser le travail des autres ; le responsable merchandising travaille le plus souvent en équipe et peut intervenir au sein du groupe sur la planification et la gestion de projet.
- Esprit d'équipe et empathie pour animer les différents intervenants techniques ou marketing.
- Force de conviction pour imposer en douceur les projets aux équipes commerciales.
- Bonne résistance physique, car le travail en magasin peut être très fatigant.
- Capacité à travailler dans l'urgence, car les projets sont toujours réalisés en temps limité (et le responsable merchandising peut pâtir des retards pris en amont dans le cadre d'une opération).
- Autonomie, pour gérer les opérations de merchandising.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Chef de rayon
- Chef de secteur
- Trade marketer

### Évolution professionnelle (P+1)

- Chef de produit
- Chef de marque
- Responsable category management
- Directeur merchandising
- Responsable trade marketing

#### Exemple d'offre

■ **Responsable Merchandising H/F**  
Aquitaine 34 k€/an

Hypermarché recherche pour sa plate-forme Scaso basée à Cestas (33) - 300 salariés responsable merchandising

Profil: 30-35 ans, justifiant d'une expérience significative acquise au sein de groupes industriels et/ou de distribution.

Missions: vous assisterez les différents responsables de marché dans l'analyse et le comportement de leurs consommateurs. Vous réaliserez les dossiers de marché et d'implantation et vous participerez à l'évolution des assortiments. Vous maîtrisez les outils merchandising (Gold et/ou Apolo). Vous assurerez la mise en place des préconisations merchandising en magasins.

Vous êtes autonome, organisé(e), persuasif(ve).

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Céline CARACCI

### Responsable merchandising, société Aigle

**« Le merchandising joue sur les assortiments, l'implantation en magasin, les animations et la PLV/ILV. »**

Céline CARACCI est responsable merchandising chez Aigle depuis plus de quatre ans. De formation initiale Arts déco (école d'architecte avec option intérieurs commerciaux), elle s'oriente directement vers le merchandising à sa sortie d'école. « J'ai effectué un stage aux Galeries Lafayette où l'on m'a sollicitée pour des formations au merchandising : au départ, j'étais spécialisée sur l'éclairage commercial. » Elle passe ainsi sept ans aux Galeries Lafayette avant de rejoindre Timberland, puis Aigle, où elle crée la fonction merchandising.

Sa fonction comprend quatre grands axes.

D'abord, il s'agit de définir les assortiments pour chaque type de magasin : petits, moyens et grands. « Nous nous appuyons sur les données du magasin – taille, ventes... – pour construire un plan merchandising propre à chaque établissement. »

Ensuite, il faut piloter les implantations des produits, c'est-à-dire attribuer les facings, choisir les produits à mettre en avant. « Il y a beaucoup de rotation, les produits changent souvent de place en magasin. Nos préconisations sont généralement fortement appréciées et suivies par les responsables de magasin : il s'agit pour eux d'une aide précieuse qui leur permet d'optimiser leurs ventes. »

Les animations en magasin représentent un autre axe très exploité : « Nous sommes particulièrement attentifs aux vitrines des magasins. Elles sont pilotées par le merchandising et changent très régulièrement, à peu près tous les quinze jours. Nous pouvons mettre en place des opérations avec des partenaires, par exemple des vitrines spéciales Gore-tex ou Polartech. Aujourd'hui, environ 15% des visiteurs entrent parce qu'ils ont été attirés par la vitrine. C'est un chiffre significatif, comparable à celui d'enseignes comme les Galeries Lafayette, qui témoigne des efforts déployés sur cette partie du merchandising. »

Le dernier volet, c'est la PLV/ILV (publicité sur le lieu de vente/information sur le lieu de vente). « C'est également au niveau du merchandising que nous gérons toute la publicité et l'information sur le lieu de vente. Nous créons une charte graphique que nous déclinons ensuite sous différentes formes. Il est d'ailleurs rare que cette partie soit gérée par le merchandising, elle est souvent prise en charge par le marketing, les chefs de produit. »

« Le merchandising est un métier qui nécessite une double approche, qualitative et quantitative. Le quantitatif, c'est toute la partie analytique : il faut connaître parfaitement les magasins et leur clientèle, savoir comment s'articulent leurs ventes. Le qualitatif, c'est la partie créative : les chartes graphiques, les animations en vitrine... Il est difficile de concilier ces deux aspects. On ne fait pas ce que l'on veut, il faut d'abord des idées, mais aussi un budget et une efficacité au niveau des ventes. »

« On ne peut pas arriver dans un magasin et tout bouleverser. Il faut beaucoup de diplomatie, s'adapter à chaque personnalité, faire comprendre ce que l'on fait. Il y a quelques années, le merchandising était encore méconnu et il était vraiment nécessaire de communiquer autour de la fonction. Aujourd'hui, il n'y a plus vraiment de réticences et les responsables de magasin connaissent mieux notre travail. »

### À voir aussi

#### ■ Dans ce document

- N°8 – Chef de rayon
- N°9 – Chef de secteur
- N°20 – Chef de marque
- N°21 – Chef de produit
- N°25 – Responsable trade marketing
- N°27 – Category manager

#### ■ Les fiches Fonctions. Collection Métiers

- N°5.3 – Marketing
- N°5.8 – Distribution

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# N°27 - Category manager

Responsable category management, segment manager

**Le category manager a pour missions de conseiller les enseignes concernant leur politique d'assortiment pour une ou plusieurs gammes de produits, et de coordonner la mise en place de l'assortiment en magasin.**



Jeune cadre: entre 35 et 50 k€  
Cadre confirmé: entre 50 et 60 k€

## Qui recrute ?

Ce poste est présent dans le secteur de la grande consommation : grandes marques alimentaires ou non alimentaires commercialisant

leurs produits par le biais de la grande distribution.

## Rattachement hiérarchique

■ Directeur commercial  
■ Directeur marketing

■ Directeur category management  
■ Direction générale de la zone géographique concernée

## Relations fonctionnelles

■ Direction marketing  
■ Direction commerciale (en particulier les chefs de secteur et les négociateurs comptes clés)

■ Responsable trade marketing

## ■ LE POSTE

### Activités principales

#### Analyse du marché

- Analyser le positionnement des enseignes par rapport à une ou plusieurs gammes de produits : place réservée par chacune des enseignes aux produits dans les linéaires, étendue de la gamme et de l'assortiment...
- Réaliser des études spécifiques pour la ou les enseignes gérées.
- Analyser les forces et les faiblesses de l'enseigne sur la ou les gammes de produits concernées.

#### Établissement – en liaison avec les services internes de l'entreprise – des préconisations d'assortiment

- Établir la représentation des différents segments d'une gamme de produits dans les linéaires d'une enseigne.
- Conseiller et dialoguer avec l'enseigne pour la composition de l'assortiment.

#### Présentation auprès des enseignes du plan d'assortiment, et projection de mises en place pour la gamme de produits commercialisés par l'entreprise

- Présenter le plan d'assortiment aux centrales d'achat.
- Participer aux négociations menées par le négociateur comptes clés sur la mise en place des produits au sein des magasins de l'enseigne.
- Coordonner la mise en place des produits en magasin en fonction des options retenues par les enseignes
- Suivre la mise en place des produits au sein des rayons, en interface avec les autres services de l'entreprise (en particulier le merchandising et les équipes commerciales).
- Suivre la négociation et la mise en place des opérations promotionnelles en interface avec le trade marketing.

### Activités éventuelles

Dans certaines entreprises, le category manager est conduit à encadrer :

- des category managers juniors,
- tout ou partie des merchandisers et des trade marketers,
- des acheteurs.

La mission stratégique et en amont du category manager explique cette position d'encadrant.

### Variabilité des activités

En fonction de l'organisation de l'entreprise et de sa culture en matière de category management, les missions de ce collaborateur varient.

- Lorsque l'entreprise est de **taille importante**, tous les métiers spécialisés (category manager mais aussi merchandising et trade marketing) sont présents et l'intervention du category manager se situe en amont des process, la réalisation des opérations de mises en place et de promotion étant le fait des merchandisers et des trade marketers.
- Dans d'autres **entreprises, plus petites**, le category manager peut s'impliquer plus fortement dans la phase de réalisation des opérations.
- Enfin, le category manager a vocation à **conseiller** le plus objectivement possible les enseignes sur la composition de l'assortiment ; cependant, son implication dans les ventes des produits commercialisés par son entreprise peut être de plus en plus importante et le conduire à défendre les intérêts de son employeur de façon plus forte, selon les circonstances.

#### Exemple d'offre

■ **Category manager GMS**  
Seine-et-Marne 42 à 45 k€/an

Groupe de cosmétique en forte croissance a acquis une notoriété de qualité et d'innovation.

Responsable d'une catégorie de produits, votre analyse et votre compréhension des attentes du marché vous permettront d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie de développement de la catégorie, et d'améliorer la position de vos marques. Vous définissez et coordonnez au niveau national les projets de développement ECR.

Diplômé(e) bac+4/5, type ESC, vous justifiez d'une expérience réussie sur le terrain, d'un parcours en marketing opérationnel en GMS, ainsi qu'une expérience significative de category manager sur des marchés très concurrentiels au sein d'un grand groupe en PGC. Maîtrise de l'anglais et de l'informatique obligatoire.

Source: Apec

## ■ LE PROFIL

### Diplômes

- BTS et DUT action commerciale, techniques de commercialisation
- Licence professionnelle commerce et distribution (IAE Lille); IUP commerce et vente
- École supérieure de commerce
- Maîtrise management de la distribution (ICD Paris)
- DESS marketing

### Expérience

Ce poste exige une première expérience en entreprise d'au moins trois ans.

### Compétences

- Bonne maîtrise des outils statistiques et des panels de consommateurs.
- Excellente connaissance des marques, des produits et de l'environnement marché (enseignes).
- Bonne connaissance des principes du merchandising (emplacement, prix, quantité...).
- Bonne connaissance des techniques du trade marketing.

### Personnalité

- Très bonnes qualités d'analyse, afin de traiter l'ensemble des données recueillies.
- Bon esprit de synthèse, afin de faire ressortir les différentes clés.
- Capacité à travailler en équipe: empathie, aptitudes relationnelles, car le category manager travaille en interface avec plusieurs autres départements de l'entreprise.
- Capacité à assumer et défendre un point de vue dans le cadre d'une négociation en interne ou en externe.

## ■ LA MOBILITÉ

### Postes précédents (P-1)

- Chef de rayon
- Chef de secteur
- Trade marketer
- Merchandiser

### Évolution professionnelle (P+1)

- Chef de produit
- Chef de marque
- Chef de groupe
- Directeur category management

### Exemple d'offre

#### ■ Category manager produits frais H/F Île-de-France 46 k€/an

Au sein de notre siège social, vous mettez en place la démarche de category management: définition de la catégorie avec le directeur marketing, mise en place des plans d'action. Vous participez avec le responsable d'enseigne au développement de la catégorie charcuterie et traiteur chez les distributeurs en vous appuyant sur les moyens trade et merchandising de notre marque. Vous vous appuyez sur les pratiques et les outils dictés par le category management du groupe en France que vous adaptez aux problématiques de la catégorie et de notre marque.

De formation supérieure en gestion ou marketing (école de commerce, DESS marketing...), à 30/35 ans vous avez acquis au minimum quatre ans d'expérience en marketing grande consommation et une expérience commerciale (un à deux ans en commercial ou merchandising).

Vos plus: capacités à convaincre et fédérer, sens de l'action et vision stratégique.

Source: Apec

## ■ TÉMOIGNAGE

■ Serena ABDELMASSIH

**Category manager, Vico.**

« *Le category manager doit concilier analyse et action.* »

Aujourd'hui category manager chez Vico, Serena ABDELMASSIH présente un parcours à la fois atypique et très complet.

Il est atypique parce qu'à l'inverse d'autres cadres de la fonction marketing, Serena ABDELMASSIH n'est pas issue d'une école de commerce : elle est diplômée de l'Université américaine de Paris (bac+4). D'autre part, elle a suivi des chemins de traverse (la production musicale, le contrôle de gestion, le secteur de l'hôtellerie) avant de rejoindre le domaine de la grande consommation.

En revanche, depuis 1995 et son entrée chez Kimberly Clark, Serena ABDELMASSIH présente un parcours très complet et elle a pu capitaliser sur sa connaissance du marketing en direction des distributeurs. Elle a exercé successivement trois métiers au sein de ce groupe : trade marketer, category manager et merchandiser.

Chez Vico, Serena ABDELMASSIH est category manager pour plusieurs enseignes, dont Carrefour et Intermarché.

« *Mon travail est rythmé par le calendrier des négociations avec les enseignes. En amont, mon travail est très analytique : j'ai pour missions d'étudier les tendances de marché, de mettre en exergue les forces et faiblesses des enseignes sur les différentes gammes de produit et, au final, d'établir des préconisations d'assortiment.* »

Cet assortiment (un ensemble de références produit par enseignes et les quantités correspondantes) est ensuite négocié avec les centrales d'achat.

« *C'est alors – en hiver – que mon travail prend un tour opérationnel. Je ne suis pas au sens strict négociatrice, mais je participe activement aux discussions avec les enseignes et je dois les convaincre de la qualité de mes préconisations.* »

En février, Serena ABDELMASSIH présente aux centrales d'achat, en compagnie des négociateurs comptes clés, le plan finalisé c'est-à-dire la définition des plans d'implantation des différentes marques.

Au printemps, les implantations sont réalisées, le responsable category management y contribuant directement ou indirectement.

« *À cette époque de l'année, je travaille étroitement avec les trade marketers et les merchandisers.* »

Serena ABDELMASSIH insiste sur la nécessité pour le « cat man » d'être objectif dans ses conseils auprès de l'enseigne : « *Notre crédibilité à leur égard dépend de notre objectivité. Dans mes préconisations d'assortiment, il peut m'arriver de conseiller le produit d'un concurrent.* »

À voir aussi

### ■ Dans ce document

- N°8 – Chef de rayon
- N°9 – Chef de secteur
- N°19 – Chef de groupe marketing
- N°20 – Chef de marque
- N°21 – Chef de produit
- N°25 – Responsable trade marketing
- N°26 – Responsable merchandising

### ■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N°5.3 – Marketing

Consultables aussi sur : [www.apec.fr](http://www.apec.fr), rubrique « marché »

# POUR ALLER PLUS LOIN

---

- ASSOCIATIONS ET FÉDÉRATIONS PROFESSIONNELLES
- ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION
- PUBLICATIONS
- SITES INTERNET





# Associations et fédérations professionnelles

---

**AACC**

(Association des Agences de Conseil en Communication)  
40, boulevard Malesherbes – 75008 Paris  
[www.aacc.fr](http://www.aacc.fr)

---

**ADETEM**

(Association Nationale du Marketing)  
Pôle universitaire Léonard-de-Vinci  
92916 Paris La Défense Cedex  
[www.adetem.org](http://www.adetem.org)

---

**ADMICAL**

(Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial)  
16, rue Girardon – 75018 Paris  
[www.admical.org](http://www.admical.org)

---

**AFM**

(Association Française du Marketing)  
79, avenue de la République  
75543 Paris Cedex 11  
[www.afm-marketing.org](http://www.afm-marketing.org)

---

**CFCE**

(Centre Français du Commerce Extérieur)  
10, avenue d'Iéna – 75016 Paris  
[www.cfce.fr](http://www.cfce.fr)

---

**CMD**

(Cercle du Marketing Direct)  
60, rue La Boétie – 75008 Paris

---

**CNCCEF**

(Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France)  
22, avenue Franklin-Roosevelt – BP 303  
75365 Paris Cedex 08  
[www.cnccef.org](http://www.cnccef.org)

---

**COMAGENT**

(Fédération Nationale des Agents Commerciaux)  
La Maison de l'Agent Commercial  
30, avenue de l'Opéra – 75002 Paris  
[www.comagent.com](http://www.comagent.com)

---

**DCF**

(Association des Dirigeants Commerciaux de France)  
1, villa Georges-Sand – 75016 Paris  
[www.dcf-fr.com](http://www.dcf-fr.com)

---

---

**EFMA**

(European Financial Management & Marketing Association)  
16, rue d'Aguesseau – 75008 Paris  
[www.efma.com](http://www.efma.com)

---

**EFMN**

(European Field Marketing Network)  
Promodip  
16, rue Saint-Denis – 92513 Boulogne-Billancourt Cedex  
[www.efmn.com](http://www.efmn.com)

---

**EuroCommerce**

Représentant du commerce et de la distribution vis-à-vis des institutions communautaires au niveau européen  
Avenue des Nerviens 9-31 – B-1040 Bruxelles Belgique  
[www.eurocommerce.be](http://www.eurocommerce.be)

---

**EFF**

(European Franchise Federation)  
Avenue Louise 179/14 – B-1050 Bruxelles – Belgique  
[www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com)

---

**FCD**

(Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution)  
12, rue Euler – 75008 Paris  
[www.fcd.asso.fr](http://www.fcd.asso.fr)

---

**FEDMA**

(Fédération Européenne du Marketing Direct)  
Tervurenlaan 439, avenue de Tervuren Brussel – 1150 Bruxelles – Belgique  
[www.fedma.org](http://www.fedma.org)

---

**FEVAD**

(Fédération Française de la Vente À Distance)  
60, rue La Boétie – 75008 Paris  
[www.fevad.com](http://www.fevad.com)

---

**FFF**

(Fédération Française de la Franchise)  
60, rue La Boétie – 75008 Paris  
[www.franchise-fff.com](http://www.franchise-fff.com)

---

---

**FFSCI**

(Fédération Française des Sociétés du Commerce International)

31, avenue Pierre-1<sup>er</sup>-de-Serbie – 75116 Paris

---

**IFM**

(Institut Français du Merchandising)

La Grande Arche – Pilier Nord – 92004 Paris La Défense

[www.ifm.asso.fr](http://www.ifm.asso.fr)

---

**SMT**

(Syndicat National du Marketing Téléphonique, des centres d'appels et des médias électroniques)

60, rue des Rigoles – 75020 Paris

[www.softel.fr/smt/](http://www.softel.fr/smt/)

---

**SNCD**

(Syndicat National de la Communication Directe)

44, rue d'Alésia – 75014 Paris

[www.sncd.org](http://www.sncd.org)

---

---

**UCCIFE**

(Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'Étranger)

2, rue de Viarmes – 75001 Paris

[www.uccife.org](http://www.uccife.org)

---

**UDA**

(Union des Annonceurs)

53, avenue Victor-Hugo – 75116 Paris

[www.uda.fr](http://www.uda.fr)

---

**UFMD**

(Union Française du Marketing Direct)

60, rue La Boétie – 75008 Paris

---

# Établissements de formation

## QUELQUES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION PROFESSIONNELLE ET CONTINUE

---

### ICOGES

(Établissement d'enseignement supérieur technique et privé)

9, rue Saint-Lambert – 75015 Paris  
[www.icoges.fr](http://www.icoges.fr)

---

### IFOCOP

(Institut de Formation Commerciale Permanente)  
3, rue du Caducée – BP 368 – 94154 Rungis Cedex  
[www.ifocop.fr](http://www.ifocop.fr)

---

### CESCI

(Centre d'Études Supérieures du Commerce International)  
11, rue Pradier – 75019 Paris  
[www.cesci.asso.fr](http://www.cesci.asso.fr)

---

---

### EFFICOM

(Établissement d'enseignement supérieur technique et privé – Organisme de formation)  
22, boulevard de la Bastille – 75589 Paris cedex 12  
[www.efficom.fr](http://www.efficom.fr)

---

### Negocia-CCI

(Centre international de formation à la vente et à la négociation commerciale)  
8, avenue de la Porte-Champerret – 75017 Paris  
[www.negocia.fr](http://www.negocia.fr)

---

### ISM

(Institut Supérieur du Marketing)  
210, rue du Faubourg-Saint-Antoine – 75012 Paris  
[www.ism.fr](http://www.ism.fr)

---

## DIPLÔMES DE 3<sup>e</sup> CYCLE EN COMMERCE ET MARKETING

---

### *Les formations généralistes en commerce et marketing*

---

#### HEC

(École des Hautes Études Commerciales)  
1, rue de la Libération – 78350 Jouy-en-Josas  
[www.hec.fr](http://www.hec.fr)

---

#### ESSEC

(École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales)  
Avenue Bernard-Hirsch – BP 105  
95000 Cergy-Pontoise Cedex  
[www.essec.fr](http://www.essec.fr)

---

#### ESCP-EAP

(École Supérieure de Commerce de Paris)  
79, avenue de la République – 75011 Paris  
[www.escp-eap.fr](http://www.escp-eap.fr)

---

---

#### EDHEC

(École Supérieure des Hautes Études Commerciales)  
58, rue du Port – 59000 Lille  
[www.edhec.com](http://www.edhec.com)

---

#### EM Lyon

(École de Management)  
23, avenue Guy-de-Collongue – BP 174  
69132 Écully Cedex  
[www.em-lyon.com](http://www.em-lyon.com)

---

#### Audencia Nantes

(École de Management, ex. ESC Nantes)  
8, route de la Jonelière – BP 3122  
44312 Nantes Cedex 3  
[www.escna.fr](http://www.escna.fr)

---

---

**ESC Reims**

59, rue Taittinger – 51100 Reims  
[www.reims-ms.fr](http://www.reims-ms.fr)

---

**ESC Grenoble**

12, rue Pierre-Sémard – BP 127  
38003 Grenoble Cedex 3  
[www.grenoble-em.com](http://www.grenoble-em.com)

---

**ICN**

(Institut Commercial de Nancy)  
13, rue Michel-Ney – 54000 Nancy  
[www.icn-nancy.com](http://www.icn-nancy.com)

---

**IECS**

(École de Management de Strasbourg)  
61, avenue de la Forêt-Noire – 67085 Strasbourg Cedex  
[www.iecs.edu](http://www.iecs.edu)

---

**ESSCA**

(École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers)  
1, rue Lakanal – 49000 Angers  
[www.essca.asso.fr](http://www.essca.asso.fr)

---

**ESLSCA**

(École Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées)  
1, rue de Bougainville – 75007 Paris  
[www.eslca.fr](http://www.eslca.fr)

---

**Groupe INSEEC**

(Institut des Hautes Études Économiques et Commerciales)  
31, quai de Seine – 75019 Paris  
[www.inseec-France.com](http://www.inseec-France.com)

---

**Formations spécialisées dans la distribution**

---

**Réseau ECD**

(Écoles du Commerce et de la Distribution)  
2, cour Montseigneur-Roméo – BP 135 – 91000 Évry  
[www.reseau-e.cd.org](http://www.reseau-e.cd.org)  
NB: les coordonnées des autres écoles sont disponibles sur le site du réseau ECD.

---

**ICD**

(Institut International de Commerce et de Distribution)  
12, rue Alexandre-Parodi – 75010 Paris  
[www.icdparis.com](http://www.icdparis.com)

---

**Formations spécialisées dans le commerce international**

---

**IEDN**

(Institut Européen de la Négociation)  
Groupe ESC Toulouse Entiore – Cité de l'Entreprise  
Quint-Fonsegrives – 31134 Balma Cedex  
[www.esc-toulouse.fr](http://www.esc-toulouse.fr)

---

---

**ESCE**

(École Supérieure du Commerce Extérieur)  
12, avenue Léonard-de-Vinci – 92400 Courbevoie  
[www.devinci.fr/esce](http://www.devinci.fr/esce)

---

**EPSCI**

(École de Management International)  
Groupe ESSEC  
Avenue Bernard-Hirsch – BP 105  
95000 Cergy-Pontoise Cedex  
[www.essec.fr/epsci](http://www.essec.fr/epsci)

---

**ESGCI**

(École Supérieure de Gestion du Commerce International)  
242, rue du Faubourg-Saint-Antoine – 75012 Paris  
[www.esg.fr/esgci/index.php](http://www.esg.fr/esgci/index.php)

---

**Formations spécialisées dans le commerce électronique et marketing direct**

---

**ESCP-EAP**

mastère e-business  
79, avenue de la République – 75011 Paris  
[www.escp-eap.fr](http://www.escp-eap.fr)

---

**ESC Lille**

mastère commerce électronique et marketing direct  
Avenue Willy-Brandt – 59000 Lille  
[www.esc-lille.fr](http://www.esc-lille.fr)

---

**IECS**

DESS commerce électronique  
61, avenue de la Forêt-Noire – 67085 Strasbourg Cedex  
[www.iecs.edu](http://www.iecs.edu)

---

**Université d'Avignon**

DESS commerce électronique  
74, rue Louis-Pasteur – 84029 Avignon Cedex 1  
[www.univ-avignon.fr](http://www.univ-avignon.fr)

---

**ISG**

(Institut Supérieur de Gestion), DESS net marketing et e-commerce  
8, rue de Lota – 75116 Paris  
[www.isg.fr/paris.htm](http://www.isg.fr/paris.htm)

---

**IAE Lille**

magistère marketing direct et vente à distance  
104, avenue du Peuple-Belge – 59000 Lille  
[www.iae.univ-lille1.fr](http://www.iae.univ-lille1.fr)

---

**ESC**

Grenoble, mastère Web marketing  
12, rue Pierre-Sémard – BP 127  
38003 Grenoble Cedex 3  
[www.grenoble-em.com](http://www.grenoble-em.com)

---

### **Formations spécialisées dans la communication marketing**

---

#### **CELSA**

(École de Hautes Études en Sciences de l'Information et de la Communication)

77, rue Villiers – 92200 Neuilly-sur-Seine

[www.celsa.fr](http://www.celsa.fr)

---

#### **Université Panthéon-Assas**

DESS marketing et communication

12, place du Panthéon – 75006 Paris

[www.u-paris2.fr](http://www.u-paris2.fr)

---

#### **ESCP-EAP**

mastère marketing et communication

79, avenue de la République – 75011 Paris

[www.escp-eap.fr](http://www.escp-eap.fr)

---

#### **Université d'Angers**

DESS marketing et nouvelles technologies de l'information

40, rue de Rennes – BP 3532 – 49035 Angers Cedex

[www.univ-angers.fr](http://www.univ-angers.fr)

---

### **Formations dédiées aux statistiques et à l'économétrie**

---

#### **ENSAI**

(École Nationale de l'Analyse de l'Information)

Campus Ker Ann – rue Blaise-Pascal – 35170 Bruz

[www.ensai.com](http://www.ensai.com)

---

#### **ENSAE**

(École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique)

3, avenue Pierre-Larousse – 92245 Malakoff Cedex

[www.ensae.fr](http://www.ensae.fr)

---

#### **ISUP**

(Institut de Statistiques de l'Université Pierre-et-Marie-Curie)

Maison de la Pédagogie – 4 place Jussieu

75005 Paris

[www.isup.cicrp.jussieu.fr/isup](http://www.isup.cicrp.jussieu.fr/isup)

---

#### **IEP Grenoble**

DESS études d'opinion et de marché

1030, avenue Centrale – Domaine universitaire

38400 Saint-Martin-d'Hères

[www-sciences-po.upmf-grenoble.fr/fr/index.htm](http://www-sciences-po.upmf-grenoble.fr/fr/index.htm)

---

#### **Université Bretagne Sud**

DESS modélisation et analyse statistique de l'information

1, rue de la Loi – 56000 Vannes

[www.univ-ubs.fr/ssi/dess-masi/](http://www.univ-ubs.fr/ssi/dess-masi/)

---

## OUVRAGES

---

**Le One to One en pratique**

Don Peppers et Martha Rogers,  
Éditions d'organisation, 1999.

---

**Les Techniques de la vente**

René Moulinier, Éditions d'organisation, 2000.

---

**Les Clés du marketing**

Philip Kotler, Éditions Village Mondial, 2003.

---

**Mercator**

Jacques Lendrevie et Denis Lindon, Éditions Dalloz,  
6<sup>e</sup> édition, 2000.

---

**Marketing direct: concepts et méthodes**

Pierre Desmet, Dunod, 2001.

---

**Le Pilotage dynamique de la force de vente**

René Darmon, Éditions Village Mondial, 2001.

---

**Les 10 clés de l'efficacité commerciale**

René Moulinier, Éditions d'organisation, 2000.

---

**Satisfaction client: de la conquête à la fidélisation**

O. Netter, N. Hill, Eska, 2000.

---

**L'Analyse stratégique**

Gérard Garibaldi, Éditions d'organisation, 2001.

---

**La Négociation commerciale en pratique**

Patrick David, Éditions d'organisation, 2000.

---

**La science du shopping, comment le merchandising influence l'achat**

Paco Underhill, Éditions Village Mondial, 2000.

## REVUES

---

**Le Moci**

10, avenue d'Iéna – 75761 Paris cedex 16  
[www.lemoci.com](http://www.lemoci.com)

---

**Capital**

15, rue Galvani – 75017 Paris  
[www.capital.fr](http://www.capital.fr)

---

**L'Entreprise**

14, boulevard Poissonnière – 75009 Paris  
[www.lentreprise.com](http://www.lentreprise.com)

---

**Stratégies**

2, rue Maurice-Hartmann – BP 62  
92130 Issy-les-Moulineaux  
[www.strategies.fr](http://www.strategies.fr)

---

**L'Officiel des commerciaux**

56, rue de Paris – 92100 Boulogne-Billancourt

---

**Marketing Direct**

31, rue Gambetta – 92150 Suresnes

---

**Marketing Magazine**

31, rue Gambetta – 92150 Suresnes

---

**Classe-Export Magazine**

100, route de Paris – 69260 Charbonnières-les-Bains  
[www.classe-export.com](http://www.classe-export.com)

---

**Action commerciale magazine**

56, rue de Paris – 92100 Boulogne-Billancourt  
[www.edirco.com](http://www.edirco.com)

---

**LSA**

12, rue Médéric – 75017 Paris  
[www.lsa.fr](http://www.lsa.fr)

# Sites Internet

---

**[www.jobmarketingvente.com](http://www.jobmarketingvente.com)**

Site dédié aux métiers du commerce et du marketing.

---

**[www.jobcommerciaux.com](http://www.jobcommerciaux.com)**

Site de recrutement spécialisé sur les métiers du commerce, du marketing et de la communication.

---

**[www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)**

Le portail des professionnels marketing, toute l'actualité...

---

**[www.planeteclient.com](http://www.planeteclient.com)**

Premier portail de la relation client.

---

**[www.lve.fr](http://www.lve.fr)**

Site emploi consacré aux fonctions marketing et commerciale.

---

**[www.abc-netmarketing.com](http://www.abc-netmarketing.com)**

Site complet abordant toutes les spécialités du marketing.

---

**[www.affiliation-marketing.com](http://www.affiliation-marketing.com)**

Site consacré aux technologies du web marketing dédiées à la génération du trafic, à la fidélisation et à l'évaluation de ce dernier.

---

**[www.cles-promo.com](http://www.cles-promo.com)**

Site dédié à l'actualité de la promotion des ventes.

---

**[www.commerciaux.fr](http://www.commerciaux.fr)**

Le site de la fonction commerciale.

---

**[www.distrib.fr](http://www.distrib.fr)**

Le point de rencontre des professionnels de la distribution.

---

**[www.dmnews.net](http://www.dmnews.net)**

L'actualité de l'action marketing et de la relation client.

---

**[www.edirco.com](http://www.edirco.com)**

Le portail du développement commercial.

---

**[www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)**

Le portail des professionnels du marketing.

---

**[www.firmafrance.com](http://www.firmafrance.com)**

Site des exportateurs français.

---

**[www.infosmd.com](http://www.infosmd.com)**

Le service en ligne du marketing direct et de la communication électronique.

---

**[www.lemoci.com](http://www.lemoci.com)**

Le moniteur du commerce international.

---

**[www.lettredumarketing.com](http://www.lettredumarketing.com)**

Chaque semaine, toute l'actualité du marketing.

---

**[www.lsa.fr](http://www.lsa.fr)**

Site dédié à la grande consommation.

---

**[www.marketing-viral.com](http://www.marketing-viral.com)**

Comme son nom l'indique, site consacré au marketing viral.

---

**[www.planetexport.fr](http://www.planetexport.fr)**

Créé à l'initiative du secrétaire d'État au Commerce extérieur, Planetexport est un concept innovant de plate-forme interactive au service des entreprises, qui associe les compétences d'acteurs publics et privés.

---

**[www.pointsdevente.com](http://www.pointsdevente.com)**

Site consacré à la distribution et au commerce.

---

**[www.prodimarques.com](http://www.prodimarques.com)**

La vie des marques...

---

**[www.telexport.tm.fr](http://www.telexport.tm.fr)**

Répertoire des exportateurs et importateurs français.





# ANNEXES

---

- ABRÉVIATIONS ET SIGLES
- LEXIQUE



# Abréviations et sigles

- AFV:** Automatisation de la Force de Vente
- ASP:** Application Service Provider (location d'une application via Internet)
- ASPIC:** Application Service Provider Industry Consortium
- BDD:** Base De Données
- B to B:** Business to Business: entreprises vers entreprises
- B to B to C:** Business to Business to Customer: entreprises vers entreprises vers le consommateur
- B to C:** Business to Consumer: entreprises vers le consommateur
- Biz dev:** Business developer
- BU:** Business Unit: centre de profit
- CAAE:** Certificat d'Aptitude à l'Administration des Entreprises
- Cat Man:** Category Manager
- CRM:** Customer Relationship Management (GRC: Gestion de la Relation Client)
- ECR:** Efficient Consumer Response
- GMS:** Grandes et Moyennes Surfaces
- GSA:** Grandes Surfaces Alimentaires
- GSB:** Grandes Surfaces Bricolage
- GSS:** Grandes Surfaces Spécialisées
- ILV:** Information sur le Lieu de Vente
- MD:** Marketing Direct
- MDD:** Marque De Distributeur
- MSS:** Multimédia Message Service
- MRC:** Management de la Relation Client
- One to One:** relation individualisée avec le client
- P&L:** Profits & Loss Statement (compte de résultats)
- PGC:** Produit de Grande Consommation
- PLV:** Publicité sur le Lieu de Vente
- SFA:** Sales Force Automation
- SMS:** Short Message Service
- VAD:** Vente À Distance
- VPC:** Vente Par Correspondance
- VRP:** Voyageur Représentant Placier
- SAV:** Service Après-Vente
- Zone EMEA:** Zone Europe, Middle East, Africa: Europe, Moyen-Orient, Afrique

## FONCTIONS COMMERCIALE ET MARKETING

**Asile colis :** technique de marketing direct qui consiste à insérer un message publicitaire, une offre spéciale, un catalogue, dans les colis adressés aux clients d'un vériciste. Bien entendu, ces offres proposent des produits complémentaires ou en adéquation avec le profil de ces acheteurs.

**Bus e-mailing :** courrier électronique reprenant plusieurs offres commerciales d'entreprises généralement non concurrentes selon le principe traditionnel du bus mailing. La technique permet de mutualiser les coûts d'une campagne, mais l'attention accordée à chaque annonceur est moindre que dans le cas d'un message spécifique.

**Business to business :** désigne les entreprises qui commercialisent leurs produits ou services auprès d'autres entreprises.

**Business to consumer :** désigne les entreprises qui commercialisent leurs produits ou services auprès des consommateurs.

**Business to business to consumer :** désigne les entreprises, notamment du secteur informatique ou Internet, qui commercialisent leurs produits ou services auprès d'autres entreprises, chargées ensuite de les exploiter dans le cadre d'activités grand public.

**Business to machine :** vente de services par l'intermédiaire du Wap et du Wifi ou de l'I-mode (Internet mobile).

**Business intelligence :** terme marketing englobant les actions liées à la prise de décision.

**Category management :** regroupement de différents produits appartenant à une même famille afin d'en optimiser les ventes. La segmentation peut se faire par lieu, par cible, par concept ou par moment de consommation. Par exemple, concernant l'univers de l'équipement maison, il est possible de regrouper les produits audiovisuels et électroménagers.

**Chasseur :** cadre commercial dédié aux actions de prospection en vue de conquérir de nouveaux clients.

**Cible :** entreprises ou personnes qui, de par leur profil (CSP, activité, effectif, chiffre d'affaires...), leur comportement, leur centre d'intérêts, en fonction des produits qu'ils achètent..., devraient être intéressées par un produit ou un service. L'identification et la sélection des cibles sont deux phases déterminantes pour assurer le succès d'une opération de marketing direct.

**Clients grands comptes (ou comptes clés ou key account) :** principaux clients d'une société.

**Customer Relationship Management :** activité visant à conquérir et à conserver une clientèle à travers la connaissance de cette clientèle. Ce terme regroupe la gestion des opérations de marketing, l'aide à la vente, le service client, le centre d'appels et le help-desk. Les progiciels de CRM du marché assurent une ou plusieurs de ces fonctions.

**Cross selling :** technique visant à profiter d'une transaction pour en effectuer une autre sur un produit/service complémentaire ou lié à un autre besoin lors d'un appel téléphonique.

**Datamining :** traitement et analyse statistiques de bases de données permettant d'établir des relations et des comportements types.

**Datawarehouse :** regroupe des informations extraites de différentes applications et bases de données rattachées à l'environnement de production, à l'activité commerciale... pour faciliter la prise de décisions.

**E-commerce :** commerce sur Internet, quelle que soit la nature des échanges (B to B, B to C, etc.).

**Fermier :** cadre commercial chargé des actions de développement du volume d'affaires auprès d'une clientèle acquise.

**Global marketing:** stratégie marketing visant à vendre les mêmes produits dans le monde entier.

**Mailing list:** listes composées d'un ensemble d'adresses électroniques ou postales. Elles permettent d'envoyer de manière régulière des informations et des promotions à un groupe de personnes, en vue de les fidéliser.

**Marketing différencié:** stratégie marketing visant à vendre des produits adaptés à leur contexte, notamment en fonction de la culture du pays.

**Marketing direct:** démarche qui consiste à collecter et exploiter systématiquement, dans une base de données, des informations individuelles sur une cible, et à gérer une transaction personnalisée. L'exploitation de ces bases de données passe par des opérations commerciales telles que le fax-mailing, le bus mailing...

**Mix marketing:** désigne les composantes marketing d'un produit. On parlera des 4 P (produit, prix, packaging, promotion des ventes) s'il s'agit d'un bien de grande consommation et des 8 P (prestation, prix, packaging, promotion des ventes, personnel, proximité, partenariat, post sales) si cela concerne le marketing des services.

**Marketing relationnel:** toutes les actions de marketing ayant pour but de gérer la relation avec les clients et/ou prospects de l'entreprise. Cela intègre les aspects de gestion de base de données, CRM, marketing direct, etc. Autrement dit, le marketing relationnel regroupe tous les aspects de marketing opérationnel appliqués à la relation client.

**Marketing viral:** bouche à oreille électronique; c'est le fait de recommander sur le Web tel ou tel site, telle ou telle offre, ou tel ou tel produit.

**Merchandising:** ensemble des méthodes et des techniques ayant trait à la présentation et à la mise en valeur des produits sur les lieux de vente, tout en ayant pour objectif la rentabilité maximale.

**Outsourcing:** externalisation de certaines activités hors de l'entreprise. Par exemple, dans les domaines marketing et commercial, la télévente est souvent confiée à un prestataire externe appelé outsourceur.

**Scoring:** méthode statistique consistant, par la combinaison de plusieurs paramètres, à noter chaque client dans le but de déterminer son potentiel commercial ou les risques qu'il représente. Cette méthode est utilisée dans le domaine des études quantitatives et mise à profit par les cadres du marketing pour prédire et estimer les résultats de leurs actions.

**Stratégie pull:** stratégie consistant à mener des actions sur la demande, selon laquelle la publicité suscite le désir chez le client qui réclame le produit au distributeur alors amené à le référencer.

**Stratégie push:** stratégie consistant à agir par le biais de l'offre, en «poussant», grâce à la force de vente qui promeut un produit dans le réseau de distribution jusqu'au consommateur final.

**Télémarketing:** méthode utilisant le téléphone pour écouter, étudier, communiquer, informer, vendre, fidéliser, etc. Ses applications sont nombreuses: étude du marché, des besoins, test d'acceptation d'une offre, d'un prix de vente... avant de lancer un mailing (pré-test), étude de l'impact d'un message par mailing, faxmailing... après sa diffusion (post-test), mesure de l'intérêt des visiteurs d'un site Internet, identification des véritables décideurs, détection des projets d'investissement, étude de satisfaction des clients, enrichissement de la base de données marketing, vente à distance, etc.

**Télévente (phoning):** vente par téléphone.

**Trade marketing:** ensemble des actions de promotion conçues par le producteur avec l'appui et le soutien logistique du distributeur.

**Veille commerciale:** terme désignant la surveillance de l'ensemble des acteurs d'un marché. Elle peut s'effectuer à partir de données administratives (registre du greffe), de revues de presse ou via Internet.

**Veille concurrentielle:** notion se référant à la surveillance des actions et des produits des concurrents actuels ou potentiels. Comme pour la veille commerciale, elle peut s'effectuer à partir de données administratives (registre du greffe), de revues de presse ou via Internet, notamment.

**Vente directe:** campagne de mailing, mailing groupé, fax-mailing, annonce-presse... qui propose l'achat immédiat d'un produit ou la souscription d'un abonnement, avec paiement à la commande, en différé, par mensualités, etc.

## ■ RESSOURCES HUMAINES

**Activité :** ensemble de tâches à accomplir par le salarié dans le cadre d'une situation de travail et mobilisant des compétences déterminées. Par exemple, l'une des activités du responsable de la communication interne consiste à définir les actions de communication ; une autre est de conseiller les cadres dirigeants.

**Fiche métier :** elle décrit un emploi type, c'est-à-dire un modèle d'emploi théorique reconstruit à partir d'un ensemble de postes réels présentant des proximités suffisantes (en termes de compétences mobilisées et de finalité) pour être étudiés et traités de façon globale. On peut distinguer plusieurs emplois types (ou métiers) au sein d'une même fonction. Par exemple, au sein de la fonction communication, on distingue les métiers de directeur de la communication, responsable de la communication interne, responsable de la communication externe, attaché de presse, chargé des relations publiques, journaliste d'entreprise.

**Finalité (du métier) :** la finalité du métier est sa raison d'être. Elle permet d'en comprendre le rôle et l'utilité dans l'organisation. Par exemple, la finalité du métier de responsable de la communication interne est de développer la culture de l'entreprise ou du groupe.

**Fonction :** ensemble de métiers qui concourent à un même objectif final nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. La plupart des entreprises présentent un même découpage interne entre grandes fonctions : direction générale, production, comptabilité, ressources humaines, communication, fonction commerciale, etc. Ainsi, l'objectif de la fonction communication est de construire et de promouvoir une image positive et cohérente de l'entreprise.

**Poste de travail :** regroupement d'activités exercées régulièrement par un salarié. Le poste de travail est défini par l'entreprise quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution.

**Secteur (d'activité) :** regroupement de l'ensemble des entreprises ou des établissements exerçant une activité principale similaire. À titre d'illustration, on peut citer les secteurs de l'hôtellerie, des transports, de l'industrie mécanique, de la construction, de l'assurance, etc. Le secteur définit l'activité de l'entreprise et non celle du salarié.





**Prix: 19,90 €**

Les Référentiels des métiers cadres  
Les métiers des fonctions commerciale et marketing

**Association Pour l'Emploi des Cadres**  
**51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14**  
**Tél. : 0810 805 805 (N°Azur, prix d'un appel local depuis un poste fixe)**  
**[www.apec.fr](http://www.apec.fr)**