

## **LA PROMOTION AU STATUT CADRE DES COMMERCIAUX**

---

**ADELINE GILSON**

**DOCTORANTE AU LEST SOUS LA DIRECTION DE P. BOUFFARTIGUE**

### **Introduction**

L'accès au statut cadre est souvent étudié à travers le prisme du diplôme initial qui confère ce type de statut directement après la sortie du système éducatif comme c'est le cas pour les ingénieurs par exemple. Pourtant, à y regarder de plus près, il ne s'obtient que rarement lors d'un premier emploi, le délai moyen d'accès à ce statut étant, d'après une enquête de l'APEC, de sept ans et demi. C'est principalement le changement d'employeur qui en est la clé d'accès, un quart des cadres y ont accédé grâce à la mobilité.

Certaines professions montrent le caractère relatif de la "tyrannie du diplôme initial" et de ce cheminement dans l'accès à un statut difficilement accessible sans expérience professionnelle: il s'agit des commerciaux du secteur privé.

Cette population demeure l'une des "boîtes noires" de la sociologie du travail dans la mesure où celle-ci s'est traditionnellement plutôt penchée sur l'atelier et n'a ouvert de nouvelles pistes pour comprendre les mutations du système productif en étudiant la question du commerce et de la relation de service que très récemment. L'image d'Epinal du commercial consiste le plus souvent à décrire un homme, relativement âgé, peu diplômé et ayant un revenu important. Malgré le développement rapide de formations supérieures commerciales de bac+2 à bac+5 depuis les années 60', il n'en demeure pas moins que ce type d'emploi reste un des seuls à pouvoir fournir des revenus confortables pour des jeunes sortant du système éducatif avec un faible bagage scolaire. Ainsi, l'étude de cette catégorie est fort intéressante pour examiner de plus près les mécanismes de la promotion au statut cadre qui n'est pas directement liée au diplôme mais qui dépendrait largement du développement des compétences par l'apprentissage d'un métier "sur le terrain". C'est la raison pour laquelle l'approche des cadres "autodidactes" ne peut se passer d'une réflexion sur cette catégorie représentative, à nos yeux, de ce mécanisme.

Avant tout, nous expliquerons en quoi cette réflexion constitue un prolongement de nos enquêtes passées. Il s'agira alors de mieux préciser la spécificité de cette catégorie notamment en la positionnant par rapport au sujet qui nous préoccupe, à savoir la gestion des carrières. Enfin nous exposerons nos pistes de réflexion afin de spécifier les apports de cette recherche pour avancer dans la compréhension des cadres autodidactes et promus, objet de notre rencontre.

### **1. Le prolongement d'une réflexion antérieure sur l'activité commerciale**

Cette réflexion constitue le prolongement d'enquêtes antérieures toutes orientées vers l'étude de la relation de service et la fidélisation du client. Son irruption au cœur des processus de production des services change la nature de la relation de service puisqu'elle doit désormais s'organiser autour de la priorité donnée au client dont la satisfaction ne dépend non plus seulement de l'acte de vente mais de toute l'organisation. Dans cette optique, nous nous sommes interrogé sur les modalités d'un processus collectif de gestion du client pour des commerciaux dont le métier est a priori individuel. Nous avons alors enquêté sur un terrain

particulièrement significatif quant à l'aspect individuel du métier de commercial : les concessions automobiles.

Les résultats de notre recherche<sup>1</sup> ont confirmé que le métier de vendeur reste individuel à la fois dans le désir d'indépendance vis-à-vis d'autrui mais aussi dans le sens d'un travail fait plus pour soi que pour l'entreprise dans le cadre d'une fidélisation globale du client. L'appropriation du client, les stratégies de fidélisation pour soi, la conception de l'acte de vente comme central dans la relation de service sont autant d'éléments qui confirment cette hypothèse. Cependant, nous avons pu observé l'apparition de certaines formes de collectif, compatibles avec cet aspect individuel du travail. En effet, des formes collectives de travail (pool, arrangements mutuels, partage d'informations...) sont compatibles avec ces aspects individuels du travail de commercial. Les formes de coopération entre vendeurs et avec les autres services ainsi que les arrangements mutuels observés sont principalement orientés dans l'intérêt propre du commercial pour satisfaire l'atteinte de ses objectifs personnels.

Nous nous sommes alors questionné sur les éléments qui favoriseraient l'attachement du commercial à son organisation au-delà d'une implication à des fins personnelles. Nous supposons que celui-ci passe principalement par la gestion de cette catégorie, gestion très particulière au vu de la conception personnelle qu'ont les commerciaux de leur activité. L'objectif de notre point suivant est donc de mieux cerner la gestion particulière de cette population.

## **2. La gestion des carrières commerciales: une gestion à part**

Le thème de la gestion des carrières est largement sous-estimé au sein de la Gestion des Ressources Humaines des commerciaux et ce précisément à cause du contenu de leur activité. J. Rive et M. Valax ont bien mis en perspective cet aspect dans leur étude de la gestion des carrières des commerciaux: "L'absence d'intérêt marqué des dirigeants commerciaux pour le thème de la carrière se doit d'être replacée dans le contexte vente: il ne s'agit pas d'une problématique prioritaire alors que la recherche d'efficacité immédiate est prédominante."<sup>2</sup> L'étude de la carrière commerciale ne peut se passer d'une réflexion sur la nature de l'activité commerciale. Cette dernière constitue l'aboutissement de la fonction de commercialisation et amène le résultat de l'activité de l'entreprise. Dans cette optique, les commerciaux sont constamment soumis à la pression du résultat (atteinte des objectifs chiffrés en fin de mois) et agissent à court terme. Cette pression générerait, selon eux, une sorte de "stress" dit "positif" dans la mesure où il les inciterait à se surpasser au quotidien pour atteindre leurs objectifs mensuels. Les pratiques de GRH consistent ainsi davantage en l'évaluation régulière des performances qu'en la prise en compte du long terme et des perspectives de carrière. Ces pratiques restent peu étudiées et sont donc à explorer.

Ceci est également lié au fait que les perspectives d'évolution dans le milieu commercial sont fort limitées. On peut toutefois dénombrer trois types de filières de carrière dans les métiers de la "vente"<sup>3</sup>. La première concerne les "filières vente" dans lesquelles le commercial passe d'un poste de commercial à un autre poste de commercial. La seconde concerne les filières "encadrement" consistant à obtenir un poste d'encadrement commercial

---

<sup>1</sup> A. Gilson, "Effets des dispositifs organisationnels sur la gestion ""individuel"/"collectif"" du travail: le cas de deux concessions automobiles", Mémoire de DEA sous la direction de M. Arliaud et de D. Mercier, sept. 2004

<sup>2</sup> J. Rive et M. Valax, "La gestion des carrières des personnels commerciaux: pratiques courantes et défis actuels" in "La gestion des carrières: Enjeux et Perspectives", coordonné par S. Guerrero J.L. Cerdin et A. Roger, Vuibert, 2004

<sup>3</sup> Ibid, p.230

(animation d'une équipe de vente, poste de direction des ventes...) Enfin, la vente peut ne constituer qu'une étape en vue d'accéder à d'autres fonctions dans d'autres services : c'est la filière "passage tremplin".

A priori, c'est la seconde filière qui devrait faire l'objet de notre étude sur le passage au statut cadre des commerciaux. Cependant, le passage au statut cadre ne résulte pas toujours de l'acquisition d'un poste d'encadrement commercial. En effet, comme l'a montré E. Brun concernant les commerciaux de la banque, la frontière entre les cadres et les non cadres de la banque tend aujourd'hui à disparaître car le passage au statut cadre consiste davantage en l'acquisition d'un statut en occupant des fonctions similaires qu'en une redéfinition des tâches et des fonctions : « de plus en plus de cadres ont une activité d'exécution et non de conception ou d'encadrement »<sup>4</sup>. L'acquisition de ce statut est donc moins souvent fonctionnelle que statutaire.

Notre étude a donc plus précisément pour objet de cerner les éléments qui entrent en jeu dans le passage au statut cadre puisque nous pouvons observer que dans ce type de métier, ce n'est pas d'abord l'aptitude à encadrer, c'est-à-dire à gérer des populations et à manager, qui semble être prise en compte.

### **3. Quelques pistes de réflexion pour notre étude**

La transformation des métiers plus « professionnalisés », demandant une bonne connaissance de l'entreprise et de ses clients, accorde une nouvelle place au recrutement interne de cadres sous forme de promotion. Ce sont précisément ces flux promotionnels qui sont aujourd'hui des enjeux centraux des politiques de gestion du personnel dans les entreprises de service.

Le premier garant d'un changement de statut est la formation interne. L'accord de branche Sociétés d'Assurance signé le 14 octobre en application de la loi du 4 mai 2004 et garantissant un droit individuel à la formation (DIF) est le signe d'une volonté de former des salariés en interne pour les faire évoluer au sein de l'entreprise et éviter un turn-over important. Si la formation occupe une place importante dans le changement de statut, elle reste cependant une condition nécessaire mais non suffisante de l'accès au statut cadre : « On sait que la formation ne garantit nullement une promotion (Podevin, 1999) ».<sup>5</sup> L'examen du rôle de la formation continue dans l'accès au statut cadre est donc particulièrement intéressant pour déterminer quels sont les autres critères qui font la différence entre les promus et les non-promus.

Nous supposons qu'un des facteurs déterminants est la reconnaissance des compétences commerciales par l'entreprise. Ce type de compétences reste néanmoins difficile à appréhender objectivement. Une des façons de les repérer consiste à évaluer les performances de manière quantitative par l'atteinte d'objectifs. L'approche qualitative des compétences est toutefois aujourd'hui essentielle, les commerciaux étant davantage sollicités pour leur « savoir-être » défini comme un ensemble de « qualités » telles que « l'adaptabilité », « l'aisance relationnelle » ou « l'esprit d'initiative ». Ces façons de se comporter font ainsi partie intégrante des compétences commerciales alors qu'elles sont subjectives et donc peu aisées à repérer. Contrairement à l'évaluation mensuelle des objectifs

---

<sup>4</sup> E. Brun, « Cadres/non cadres : la fin d'une frontière pertinente chez les commerciaux de la banque », LEST, avril 2001

<sup>5</sup> C. Gadéa, D. Trancart, « La formation continue aide-t-elle à devenir cadre ? », Journées d'études Céreq - Lasmas-IdL, Rennes, 15 et 16 mai 2002, « Formation tout au long de la vie et carrières en Europe »

chiffrés, c'est principalement dans les relations quotidiennes que le comportement est soumis au jugement des pairs et des supérieurs hiérarchiques (citons pour exemple la "bouffe-évaluation", repas durant lequel l'attitude du "candidat" à la promotion est minutieusement scrutée).

C'est précisément la construction de ces compétences qui nous intéresse et que nous désirons étudier dans notre travail de thèse. Pour ce faire, nous disposons notamment des recherches menées par M. Arliaud sur la "compétence sociale" qui s'appuient sur de nombreux matériaux empiriques que nous allons exploiter<sup>6</sup>. Nous supposons en effet que le passage au statut cadre des commerciaux est fortement lié à l'appréciation de ces compétences sur le terrain et à l'acquisition d'une expérience professionnelle, donc d'une professionnalité qu'il s'agit de définir. Celle-ci serait principalement composée de deux éléments: la compétence "technique" des produits et la "compétence marché" qui consiste à articuler un type de clientèle donné avec les services qui lui correspondraient le mieux.

L'accès au statut cadre pourrait ainsi constituer une reconnaissance légitime de ces compétences acquises au fil du temps et agir comme un titre honorifique afin de récompenser les salariés les plus méritants, ce qui justifie de parler d'une forme de reconnaissance des compétences et d'une validation des savoirs explicites (appris en formation ou en stages) et surtout tacites (appris soi-même dans un contexte culturel donné au fil du temps). Le premier enquêté que nous avons interrogé confirme l'existence de ce passage au statut cadre en tant que symbole de reconnaissance des compétences:

*"Tout simplement, je pense que c'est une **reconnaissance** du travail effectué dans le cadre de la réalisation d'objectifs. (...) La **reconnaissance** du statut de cadre pour dire c'est la **reconnaissance** du travail, c'est le professionnalisme, c'est la disponibilité et puis c'est surtout une satisfaction personnelle, c'est-à-dire les capacités doivent être **reconnues**. (...) A partir du moment où on fait un travail d'entreprise, on **reconnait** votre compétence, votre sérieux et puis je pense que des gens comme moi doivent accéder au rang de cadre sans qu'ils en fassent la demande et sans que ce soit un questionnement... Faudrait que ce soit automatique, ce serait une **reconnaissance** normale du travail effectué sur le terrain."*

La redondance du terme de "reconnaissance" est le signe que ce passage est moins conçu comme utilitaire que comme une preuve que le commercial est compétent. Il constitue dans cette optique un élément essentiel de motivation du commercial, au-delà de la seule rémunération. Qu'en est-il alors des commerciaux qui n'accèdent pas à ce statut ? N'existe-t-il pas un risque de découragement lié au manque de reconnaissance du travail d'autant que les critères d'attribution demeurent largement dépendants de la subjectivité des supérieurs hiérarchiques ?

Encore faut-il tenter de déterminer si ce passage est le fait de l'entreprise qui désire promouvoir ses meilleurs éléments (et dans ce cas il s'agit de comprendre les critères sur lesquels elle fonde son choix) ou si la « détermination » du salarié ne joue pas également un rôle majeur pour obtenir ce statut. Dans ce cas, quelles sont les stratégies mises à l'œuvre pour évoluer vers celui-ci (rôle des réseaux sociaux, du bilan annuel de fin d'année...) ?

---

<sup>6</sup> M. Arliaud, "Les compétences dites "relationnelles": Quel contenu, quel apprentissage, quelle place?", Thème2, Etude 2.1 du programme des études de la DESCO, novembre 2003

## Conclusion

L'objet de notre étude consiste donc à étudier de plus près le rôle du passage au statut cadre dans l'intégration et l'attachement à l'entreprise des commerciaux, souvent indépendants de leur organisation et agissant dans leur propre intérêt malgré leur statut salarié. La reconnaissance des compétences serait ainsi une des fonctions essentielles de ce passage avant même l'intérêt financier ou bien les avantages pour la retraite.

Encore s'agit-il de bien déterminer les modalités de ce passage dans la mesure où l'évaluation des compétences sur un simple critère chiffré est limitée. De nombreux critères qualitatifs et subjectifs sont également pris en compte et doivent faire l'objet d'un examen attentif pour mieux saisir la spécificité des "cadres de promotion" que nous tentons de cerner dans notre groupement de recherche. Notre enquêté confirme cette tendance:

*"Y'a de tout, y'a les relations avec celui qui décide, y'a des tout... Y'a la cellule familiale, y'a l'assise... Dans un cadre professionnel, tout transpire, surtout dans le monde commercial. (...) Tout est pris en compte, c'est là le côté **subjectif**. C'est-à-dire que malheureusement, il y a des gens qui resteront à la porte parce que... pour des raisons x ou y, parce qu'ils se concentrent peut-être plus sur d'autres aspects que sur l'aspect professionnel."*

Nous tenterons également de saisir le rôle de la détermination du salarié dans l'accès au statut cadre au-delà des compétences évaluées par les pairs (pratique du "360°") et par la hiérarchie directe. Ceci peut remettre en cause l'idée d'un passage automatique du commercial fondé uniquement sur son professionnalisme.

Il est enfin indispensable de replacer cette étude dans une perspective historique afin de mieux saisir les évolutions du métier de commercial en termes de carrière. Dans quelle mesure les "carrières-maison" traditionnellement privilégiées sont-elles aujourd'hui concurrencées par le recrutement de commerciaux plus diplômés? En d'autres termes, la signification accordée au statut cadre et le type de fonctions qui y est associé ne diffèrent-ils pas selon le type de recrutement (interne/externe)?

De telles questions qui cernent les rouages de la mobilité interne et la signification du statut cadre chez les commerciaux sont en effet aujourd'hui essentielles dans une perspective d'embauche massive de cadres et d'évolution en termes d'emplois des commerciaux.

## Bibliographie

- Arliaud M. (2003), *"Les compétences dites "relationnelles": Quel contenu, quel apprentissage, quelle place ?"*, Thème2, Etude 2.1 du programme des études de la DESCO, novembre.
- Brun E. (2001), *"Cadres/non cadres : la fin d'une frontière pertinente chez les commerciaux de la banque"*, Document LEST, avril.
- Gadéa C., Trancart D. (2002), *"La formation continue aide-t-elle à devenir cadre ?"*, Journées d'études Céreq - Lasmus-IdL, Rennes, 15 et 16 mai, « Formation tout au long de la vie et carrières en Europe ».
- Gilson A. (2004), *"Effets des dispositifs organisationnels sur la gestion ""individuel""/""collectif"" du travail: le cas de deux concessions automobiles"*, Mémoire de DEA sous la direction de M. Arliaud et de D. Mercier, sept. 2004
- Karvar A., Rouban L. (2004), *"Les cadres au travail: Les nouvelles règles du jeu"*, Ed. La Découverte.
- Rive J. et Valax M. (2004), *"La gestion des carrières des personnels commerciaux : pratiques courantes et défis actuels"*, In : *"La gestion des carrières: Enjeux et Perspectives"*, coordonné par S. Guerrero J.L. Cerdin et A. Roger, Vuibert

## **Discussion de la communication de Adeline Gilson**

### **André Grelon**

Je trouve le projet d'Adeline passionnant et cela permet d'ouvrir un champ peu exploré jusqu'à présent et c'est donc tout à fait utile de travailler sur ces professions commerciales. La question que je me pose, c'est de savoir si ce qu'elle nous présente comme un phénomène relativement nouveau n'est pas quelque chose de permanent dans le monde des commerciaux d'entreprise. Si j'en juge par les quelques lectures que j'ai pu faire sur les cadres commerciaux entre les deux guerres, on trouve exactement les mêmes dispositifs : peu diplômés, beaucoup de travail, très peu féminisés, constamment évalués, les fameuses « bouffes-évaluation », donc n'y a-t-il pas au contraire une espèce de permanence, même si traditionnellement dans le monde de l'entreprise, on est oublieux du passé. Il me semble que tu aurais intérêt à avoir un regard rétrospectif pour examiner ce qui est effectivement nouveau, ce qui de l'organisation nouvelle dans de l'ancien et ce qui est permanent.

### **Pascale Molinier**

J'ai moi-même travaillé sur les commerciaux des agences bancaires et ma remarque rejoindra le propos précédent, quand on refait un peu l'histoire sociale des banques et du champ bancaire, on se rend compte que dans certaines institutions, l'apprentissage sur le tas des commerciaux amène à des carrières ensuite au sein du contrôle de gestion par exemple, donc je ne pense pas que ce soit un phénomène nouveau, en tout cas pour ce qui est des banques. Mais j'ai pu remarquer que les commerciaux qui pouvaient prétendre au statut de cadre et l'obtenir, et qui avaient peu de diplômes, les « carrières-maison », ce qui sont jugés « bons », « avec du feeling », ont tendance à stagner par rapport à ceux qui ont des diplômes plus importants et qui passaient eux aussi par des agences bancaires dans des fonctions commerciales, eux faisaient carrière, passaient au statut cadre mais ensuite à d'autres fonctions, comme directeurs d'agence, alors que les autres passaient de commercial à chargé d'assurances, chargé d'entreprises. N'y a-t-il pas au-delà du passage au statut cadre à interroger quels cadres ils sont et ce qu'ils font ?

### **Guy Groux**

Je serai très bref, je voudrais juste compléter ce qu'a dit André qui est très juste au niveau de la mise en perspective historique. Quand on regarde bien la CGC, elle s'est créée à partir de deux fragments sociaux très spécifiques : les ingénieurs comme métier, qui étaient diplômés, exerçaient des tâches d'encadrement, etc ; et de l'autre, les commerciaux, au nom du fait qu'ils étaient autonomes professionnellement et qu'ils ne comptaient pas leurs heures. Et parmi les critères d'affiliation de la CGC, c'était 1/ le diplôme soit 2/ la fonction soit 3/ l'autonomie professionnelle soit 4/ les horaires forfaitaires. En ce sens, c'est assez intéressant de le reprendre car on voit bien que les commerciaux ont eu une valeur tout à fait particulière dans la configuration du milieu cadre et pour poursuivre ces réflexions dans le contexte actuel, peut être à creuser.

### **Sophie Pochic**

Je voulais juste préciser que c'est particulièrement pertinent d'étudier les professions commerciales pour penser la promotion pour les peu diplômés, mais qu'il faudrait faire attention à ne pas regarder la gestion par les objectifs uniquement comme un

outil de fidélisation d'une population avec un fort turn-over, notamment en début de carrière. Cette gestion par les objectifs peut également se transformer et être vécue comme une sorte de « harcèlement stratégique » en période de stagnation économique ou dans un secteur où la clientèle devient plus difficile à atteindre. Les objectifs peuvent aussi être détournés comme un moyen de licencier facilement, il suffit d'augmenter ces objectifs jusqu'à ce qu'ils deviennent inatteignables. Donc il faudrait peut-être regarder le versant sélection et pas uniquement fidélisation d'une gestion du personnel par objectifs.

### **Sophie Divay**

Pour rebondir sur ce que Sophie vient de dire, et questionner un terme utilisé dans l'exposé, celui de « stress positif » : pourrais-tu le définir ?

### **Patrick Dieuaide**

Et pour couronner le tout, concernant le client, est-ce le même que par le passé, on parle souvent désormais d'usager et de co-production du service : qu'est-ce qui se noue dans cette relation de service à propos de l'objet vendu ou à propos du service après-vente et quel type de compétences sont requises dans cette relation ? Car vous évoquiez les thèses de Marie-Christine Combes, elle associe aussi compétence technique et compétence de marché : vendre c'est aussi articuler l'usager avec l'objet, faire la médiation. Donc quelle est la part des compétences techniques et des compétences de marché dans les relations que vous avez étudiées ?

### **Adeline Gilson**

Concernant le nouveau et la permanence, je pense qu'il y a une forte évolution au niveau des diplômés : durant les Trente Glorieuses, les commerciaux étaient peu diplômés et embauchés avec peu de compétences, désormais ils sont embauchés à niveau bac+2 (BTS et plus). Mais au niveau de l'évaluation du travail et de la façon de se comporter, le « savoir-être » et les compétences sociales, cela existe effectivement depuis le début. J'ai pu rencontrer un commercial de concessions automobiles qui avait 64 ans et qui ne voulait plus partir car il adorait ce "contact client" sans parvenir à m'expliquer en quoi cela consistait, mais il me parlait "d'aisance avec le client", "une faculté à discerner qui est qui dans l'espace social", et c'est la thèse qui a été défendue par Michel Arliand, cette capacité à distinguer des groupes sociaux (les professeurs, les ingénieurs, etc) et de mettre des cultures et des représentations autour de ces groupes.

Ensuite, cette expression de « stress positif » a été utilisée dans les entretiens que j'ai menés, le « stress négatif » serait quelque chose qui entrave l'action, alors que les objectifs remis à zéro en début de mois, le « stress positif » pousserait à l'action constamment, à se dépasser soi-même. S'ils n'avaient pas ces objectifs chiffrés en début de mois, ils ne feraient sans doute pas autant d'efforts, surtout dans une activité concurrentielle où il faut aller chercher des clients.