

**NEF**

# **Techniciens et professions intermédiaires des entreprises**

**Enseignements tirés de la  
littérature**

*Martine Möbus*

**NOTES  
EMPLOI  
FORMATION**

**44**

**mai 2010**

**C**éreq

## Déjà parus

### ***Les acteurs locaux de l'orientation : un exemple aquitain***

Thierry Berthet (coord.), Stéphanie Dechezelles, Rodolphe Gouin, Véronique Simon  
NEF 35, septembre 2008

### ***Le système d'orientation. Entre choix individuels et contraintes d'action publique***

Thierry Berthet, Yvette Grelet, Claudine Romani (coord.)  
NEF 36, octobre 2008

### ***Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation***

Elyes Bentabet  
NEF 37, octobre 2008

### ***La VAE en entreprise : une démarche collective qui soutient des projets individuels***

Damien Brochier, Françoise Kogut-Kubiak, Chantal Labruyère, Nathalie Quintero  
NEF 38, novembre 2008

### ***Les professions intermédiaires dans les entreprises***

Martine Möbus, avec le concours d'Anne Delanoë  
NEF 39, janvier 2009

### ***L'apprentissage au sein de l'Éducation nationale : une filière sortie de la clandestinité***

Jean-Jacques Arrighi, Damien Brochier  
NEF 40, avril 2009

### ***Qui sort de l'enseignement secondaire ?***

Jean-Jacques Arrighi, Céline Gasquet, Olivier Joseph  
NEF 41, juin 2009

### ***L'insertion des sortants de l'enseignement secondaire***

Jean-Jacques Arrighi, Céline Gasquet, Olivier Joseph  
NEF 42, juin 2009

### ***De l'enseignement supérieur à l'emploi : voies rapides et chemins de traverse***

Julien Calmand, Dominique Epiphane, Pierre Hallier  
NEF 43, octobre 2009

La liste complète des NEF parues peut être consultée  
sur le site internet du Céreq

**[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)**

La collection Notes Emploi Formation regroupe des textes qui présentent des résultats d'études réalisées dans le cadre des activités du Céreq et de son réseau. Elle propose des analyses récentes sur les diverses dimensions de la relation entre formation et emploi. Ces notes, éventuellement amendées et enrichies, pourront être ultérieurement publiées sur d'autres supports.

## Synthèse

En France, la nomenclature des catégories socioprofessionnelles définit des « professions intermédiaires » hiérarchiquement situées entre le groupe des cadres et celui des employés et des ouvriers. Cette synthèse de travaux menés dans les trente dernières années permet de mieux appréhender trois grandes catégories de professions intermédiaires constituées par les techniciens, les administratifs et les commerciaux.

L'évolution de la catégorie des techniciens se distingue par un processus de diversification : multiplication des activités, variation des échelons hiérarchiques et différenciation de la formation. Trois grands profils d'activité ressortent des travaux examinés : le technicien d'études, le technicien de production ou d'intervention, le technicien du numérique. Ces profils résultent soit de transformations technico-organisationnelles intervenues dans le domaine industriel, soit de la combinaison des exigences techniques et commerciales caractérisant les services liés à l'économie numérique. Une autre ligne de clivage interne à la catégorie a trait à la position du technicien dans la hiérarchie socioprofessionnelle en étroite interaction avec l'évolution de l'offre de formation initiale. Du technicien d'atelier, classification apparue dans les grilles conventionnelles et relevant du groupe ouvrier, au technicien supérieur, catégorie construite par le système éducatif, la multiplication des termes auxiliaires témoigne de la perte d'homogénéité de la catégorie.

Les activités professionnelles des professions intermédiaires administratives ont évolué en étroite corrélation avec la diffusion des technologies de l'information et de la communication. La distinction de leur travail par rapport à celui des employés a longtemps reposé sur le degré de complexité des tâches et leur technicité. Mais, progressivement, celles-ci se recentrent sur la gestion, associée au métier de l'entreprise. Le caractère professionnalisant de la formation des intermédiaires administratifs n'est plus remis en question mais une spécialisation trop poussée des filières fait débat. Plusieurs éléments viennent l'alimenter : la variabilité du contenu des activités, la souplesse des formes d'organisation du travail et la faible articulation avec une filière de formation précise. La diversité des profils et des niveaux de formation des professions intermédiaires administratives en sont une illustration.

Enfin, les professions intermédiaires commerciales ont connu les transformations socioéconomiques les plus profondes. L'importance attribuée à la dimension commerciale dans l'ensemble des secteurs économiques y est pour beaucoup. La forte revalorisation de leur statut s'accompagne du passage progressif, dans la stratégie des entreprises, d'une logique centrée sur le produit à une logique centrée sur le client. Ainsi, la place de l'intermédiaire commercial dans l'organisation, longtemps définie en fonction du degré de sophistication du produit, repose à présent davantage sur les caractéristiques de la clientèle et la qualité des relations établies avec celle-ci. La position des professions intermédiaires commerciales dans la hiérarchie de l'entreprise dépend également fortement de leur appartenance sectorielle. Cet impact se reflète notamment dans les exigences de formation sensiblement plus élevées et dans le développement de l'offre de formations commerciales.

AUTEUR

Martine Möbus, Céreq.





## Sommaire

Introduction .....	5
1. Le technicien « pluriel » .....	7
1.1. Trois profils d'activité.....	8
1.2. Position socioprofessionnelle et formation : de l'ouvrier-technicien au sous-ingénieur .....	12
2. Les professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises (PIACE).....	17
2.1. Qu'est-ce qu'un niveau intermédiaire dans les activités administratives et commerciales ?.....	17
2.2. Les professions intermédiaires administratives .....	18
2.3. Les professions intermédiaires commerciales : de la technicité du produit à la qualité du client.....	23
Conclusion .....	30
Références bibliographiques.....	31



## Introduction

L'hétérogénéité du groupe des professions intermédiaires salariées des entreprises et le flou de ses contours sont le leitmotiv des travaux s'y rapportant. La question du champ de ce bilan de littérature et de son découpage s'est donc posée d'emblée. En définitive, l'alignement sur le groupe statistique issu de la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS INSEE)<sup>1</sup> et sa partition en professions administratives et commerciales, techniciens et agents de maîtrise a paru la solution la plus opérationnelle au regard des analyses produites.

Deux types de questionnement traversent ce bilan de littérature consacré aux techniciens et aux professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises<sup>2</sup>. Le premier a trait à l'importance respective des critères – fonction ou complexité de la tâche, position dans l'entreprise, diplôme requis – permettant de les identifier. Le second porte sur l'évolution particulière de chacune de ces catégories en articulation avec les changements intervenus dans les techniques, les organisations et les marchés.

Les « professions intermédiaires » des entreprises (techniciens, administratifs, commerciaux et agents de maîtrise) ont été retenues comme catégorie d'analyse dans le cadre d'un programme d'enquêtes en entreprise engagé par le Céreq (EPIE).

La position d'« intermédiaire » dans la hiérarchie des entreprises entre les cadres d'une part et les employés et ouvriers d'autre part a paru particulièrement appropriée pour observer les changements dans l'organisation et le contenu du travail, et caractériser l'évolution des relations formation/emploi/travail. Axé sur l'analyse des pratiques d'organisation, de formation et de professionnalisation des entreprises et leur gestion des emplois, le programme EPIE a pour objectif principal d'éclairer les politiques éducatives.

Préalablement à la réalisation des enquêtes, il a semblé nécessaire d'identifier le groupe des professions intermédiaires mais aussi de tester sa pertinence au regard des thématiques retenues par le programme. L'état des lieux réalisé a comporté deux volets complémentaires : un cadrage statistique et une revue bibliographique.

À la différence du cadrage statistique\*, le bilan de littérature fait l'objet de deux publications séparées tenant compte de la distinction entre, d'une part, les emplois de techniciens, d'administratifs et de commerciaux et, d'autre part, les agents de maîtrise ou encadrement intermédiaire des entreprises.

\* Möbus M., Delanoë A. (2009), *Les professions intermédiaires dans les entreprises : techniciens, agents de maîtrise et assimilés. Cadrage statistique*, Céreq, NEF n° 39.

<sup>1</sup> Les auteurs de la nomenclature PCS précisent qu'ils se sont calés au plus près des classifications des conventions collectives pour constituer cette catégorie (Desrosières, Goy et Thévenot 1983).

<sup>2</sup> La singularité de la catégorie des agents de maîtrise justifie qu'ils fassent l'objet d'une analyse séparée (Trouvé, à paraître, 2010).

Au-delà des grands axes qui structurent ce bilan de littérature, aucune grille de lecture uniforme n'est appliquée à la synthèse des travaux par catégorie (techniciens et professions intermédiaires administratives et commerciales). Ce choix tient compte non seulement de l'hétérogénéité du groupe socioprofessionnel étudié mais également de l'évolution des travaux qui ont traité de ce groupe sous l'angle du travail, de l'emploi et/ou de la formation, passés progressivement d'une perspective globalisante à des analyses de plus en plus ciblées.

Les travaux recensés dans ce bilan de littérature ont été essentiellement sélectionnés à partir d'une interrogation de la base documentaire du Céreq\*.

Dans le cas précis des professions intermédiaires des entreprises qui sont rarement étudiées en tant que telles mais plutôt à l'occasion de travaux transversaux, la recherche documentaire s'avère particulièrement délicate. Elle est en effet réalisée sur la base de mots clés qui sont surtout repérés dans les titres des publications, ceux-ci faisant rarement référence aux professions intermédiaires.

Les études conduites par le Céreq et son réseau institutionnel ont été privilégiées dans ce bilan de littérature qui a, dans quelques cas, mobilisé d'autres travaux réalisés sur les thématiques du travail, de l'emploi et de la formation.

\* La recherche documentaire a été réalisée avec l'appui de Sylviane Ceccaldi, documentaliste au Céreq.

Du début des années 1980 au milieu des années 1990, les études se situent dans un cadre relativement large concernant autant la formation que l'emploi et le travail. Le contexte de l'époque favorise la conduite de telles opérations reposant sur les grands dispositifs d'enquêtes quantitatives et qualitatives. À titre d'exemple, la refonte de l'enseignement professionnel parallèle à la création du bac pro en 1985 s'accompagne d'un programme d'études à l'initiative du ministère de l'Éducation nationale<sup>3</sup>. Ainsi, le bilan réalisé sur le niveau III (Céreq 1991) inclut-il une analyse transversale des professions intermédiaires. De même, dans les domaines de l'emploi et du travail, les restructurations industrielles (sidérurgie, métallurgie, machines-outils) ont donné lieu en début de période à des investigations de grande ampleur dans le cadre desquelles l'analyse des catégories techniciens et agents de maîtrise a été particulièrement développée. À la fin des années 1980, la mise en place des contrats d'études prévisionnelles a favorisé la conduite d'études de grande envergure dont le Céreq a assuré le pilotage à plusieurs reprises (métallurgie, grande distribution alimentaire, chimie)<sup>4</sup>. Durant cette période, l'évolution des emplois de niveau intermédiaire a donc pour l'essentiel été analysée dans un cadre sectoriel, voire macroéconomique.

<sup>3</sup> Menées sous l'égide du groupe des enseignements technologiques (GET), instance réunissant l'inspection générale, plusieurs directions du ministère et le Céreq, ces études sont centrées sur un champ professionnel ou un niveau de diplôme et associent différents départements et approches.

<sup>4</sup> Un programme de prospective sur les transformations des emplois et qualifications est mis en place sous l'égide du ministère du Travail donnant naissance aux contrats d'études prévisionnelles (puis prospectives) réalisés en partenariat entre les acteurs de branche.

Depuis le milieu des années 1990, l'évolution du contexte institutionnel semble avoir produit une double inflexion sur la nature des travaux réalisés par le Céreq et son réseau. Le cadre d'analyse a eu tendance à se resserrer, passant de grands dispositifs à des opérations plus ciblées. Les travaux s'orientent davantage sur une filière de formation ou une fonction particulière. Ce changement de perspective peut être rapproché du déplacement des niveaux d'observation et des questions traitées, passant du secteur ou de l'entreprise à l'individu (inégalités, déclassement, parcours ou trajectoires). D'autre part, parallèlement au moindre investissement dans l'analyse des activités de travail, les travaux sur l'emploi se sont surtout centrés sur ceux des débutants.

Ces changements de perspective ne permettent pas d'opérer une continuité dans la lecture des travaux, en termes de champ et d'approche. Le parti a été pris, plutôt que de rechercher l'exhaustivité, de pointer quelques exemples susceptibles de renouveler le questionnement.

## 1 | Le technicien « pluriel »

Dans un numéro de la revue de l'UGICT-CGT auquel est emprunté le titre de cette partie, Yvette Lucas constatait en 1992 : « *Le groupe professionnel des techniciens se développe et se diversifie à partir des années 1960, au moment où s'opèrent (ou se préparent) les ruptures technologiques liées à l'apparition de l'automatisation, puis de la robotisation et de toutes les technologies de l'information* » (Spécial Options 1992). Selon ce constat, la diversification du groupe des techniciens tient d'abord à des facteurs d'ordre technico-organisationnel. À l'heure actuelle, trois grands profils d'activité pourraient traduire une telle diversification : le technicien d'études, le technicien de production ou d'intervention, le technicien du numérique. Ils feront l'objet d'un premier point.

Cependant, d'autres lignes de clivage sont relevées dans la littérature pour expliquer la diversification de la catégorie. Elles reposent sur la position du technicien dans la hiérarchie socioprofessionnelle et sur son parcours de formation. En témoignent des appellations telles que celle de *technicien d'atelier*, niveau de classification apparu dans les grilles conventionnelles de la métallurgie en 1975 et relevant du groupe ouvrier, nommé ouvrier d'élite ou technicien « *de deuxième catégorie* » (Maurice 1986 cité par Merchiers 1991) ; ou encore celle de *technicien supérieur*, catégorie construite par le système éducatif en 1959 avec la création du brevet de technicien supérieur (BTS) (Merchiers 1991). « *Le titre de technicien supérieur a cette faiblesse de n'être pour l'essentiel qu'un diplôme. À la différence du titre d'ingénieur, il n'implique aucune garantie dans l'accès à une éventuelle fonction professionnelle qui serait clairement identifiable comme celle de technicien supérieur* » (Bouffartigue 1994).

Le modèle de référence que représente l'ingénieur pour le technicien, mais également la distance qui les sépare (Bouffartigue, Gadéa 1996), pourraient précisément expliquer les tentatives récurrentes de construction d'une offre de formation continue diplômante dédiée aux techniciens, offre n'ayant pas d'équivalent en direction des autres catégories de niveau intermédiaire (administratifs et commerciaux, agents de maîtrise). Cet autre registre de la pluralité des positions sociales du technicien en fonction de son parcours scolaire et professionnel sera examiné dans un deuxième point.

## 1.1. Trois profils d'activité

Le principal critère de distinction entre le technicien d'études, le technicien de production ou d'intervention et le technicien du numérique se réfère à leur place respective dans l'organisation du travail. Le clivage repose sur le degré de proximité du technicien avec la conception (études, recherche/développement, méthodes), la mise en œuvre (fabrication, installation, contrôle, maintenance) et/ou le client. L'apparition de ces profils suit un ordre chronologique et traduit l'expansion des activités de services. Nés dans l'industrie, le technicien d'études puis le technicien de production/d'intervention y sont rattachés tandis que le technicien du numérique, plus récent, appartient le plus souvent aux secteurs des services aux entreprises et aux particuliers.

### Le technicien d'études, figure canonique

L'émergence du groupe des techniciens est analysée par Patrick Veneau<sup>5</sup> à partir d'une grille de lecture associant leur place dans l'organisation du travail, leur position sociale et leur formation. Trois mouvements configurant la catégorie du technicien d'études sont ainsi identifiés par Veneau (2008).

- Le premier est lié à l'organisation du travail : *« C'est dans l'industrie et plus spécifiquement dans les industries de la métallurgie que naissent et se développent les emplois de ce qui va devenir la catégorie des techniciens, avec d'une part le développement des biens d'équipement, avec d'autre part l'apparition de nouvelles fonctions : méthodes, ordonnancement, planning ».*
- Le deuxième repose sur les relations professionnelles : l'alliance objective entre le patronat de la métallurgie et les syndicats d'ingénieurs en 1937 modifie le rapport de forces favorable jusqu'alors à la fédération CGT des techniciens et dessinateurs. Ce changement débouche sur la séparation des conventions collectives et grilles de classifications auparavant communes aux ingénieurs, techniciens et employés. Le régime de Vichy et les grilles Parodi entérineront plus tard cette séparation.
- Le troisième est relatif au rôle de l'École dans la constitution de la catégorie : *« Sans avoir joué un rôle négligeable, l'école ou plus précisément les formations de technicien ont joué par rapport à cette catégorie un rôle en demi-teinte. Certes, elles ont contribué à une certaine visibilité de cette catégorie mais jamais celle-ci ne s'est identifiée à un diplôme précis. La catégorie des techniciens est demeurée (d'une manière plus atténuée que celle des agents de maîtrise) une catégorie d'accueil pour les ouvriers qualifiés voire les employés qualifiés. »*

Selon Veneau, le clivage entre le technicien d'études et l'ingénieur repose tout autant sur la division sociale du travail que sur des critères techniques : *« Sauf à avoir une conception substantialiste des classes, des groupes, ces derniers ne sont pas le pur produit d'enregistrement, en soi, d'une division du travail claire et objective. Ils sont aussi le produit de mouvements de mobilisation, de lutte pour accéder à une existence sociale ».*

---

<sup>5</sup> Exposé lors de la séance du groupe Entreprises du Céreq, 24 avril 2008.

La difficulté à situer la frontière entre le technicien d'études et l'ingénieur à partir de l'activité de travail est confortée par la pluralité des discours de l'encadrement à ce sujet (Bonnafos 1987). Dans certains cas, le caractère stratégique de la fonction de l'ingénieur, la prise de décision et le niveau de responsabilités sont mis en avant, dans d'autres cas ce sont plutôt le niveau scientifique et théorique des savoirs, leur étendue et leur diversité qui priment. « *Rares sont les responsables qui répondent sans hésiter que la frontière entre les deux fonctions est claire. La majorité, après hésitation, déclare qu'elle est floue ou le devient. La raison de ce flou est l'évolution du contenu du travail : la fonction d'études qui se développe rapproche fortement le travail des techniciens du travail de conception des ingénieurs.* » La pluralité des discours reproduit une hétérogénéité des pratiques relatives à la place du technicien dans l'organisation au sein même de l'entreprise, pratiques qui rejaillissent à leur tour sur la construction de son identité sociale (Bonnafos 1990).

## **Le technicien de production ou d'intervention<sup>6</sup>**

Le développement des activités liées à la prise en charge de fonctions intégrées ou périphériques à la fabrication (programmation, essai, contrôle, entretien, maintenance), distinctes des activités d'études et de méthodes situées dans les services de l'entreprise, fonde l'apparition de ce profil de technicien. Son appellation particulière vise à le différencier de celle du technicien d'atelier, qui renvoie à une classification, donc à une position dans la hiérarchie des emplois, question qui sera traitée au point suivant.

Depuis le milieu des années 1970, de nouveaux modèles d'organisation apparus en liaison avec l'automatisation de l'industrie ont généré une recomposition des catégories professionnelles intervenant dans la production (agents de maîtrise, ouvriers et techniciens), évolution retracée dans une synthèse de travaux réalisée il y a une vingtaine d'années (Merchiers 1991). Qu'ils aient été analysés comme préfigurant l'intégration des fonctions de méthodes, de fabrication et de maintenance (paradigme de l'intégration fonctionnelle) ou comme la consécration du rôle central de l'atelier (recentrage sur l'atelier), ces modes de production ont progressivement conduit à l'affaiblissement du clivage entre l'intervention du technicien et celle de l'ouvrier professionnel, « *distinction floue et mouvante* » (Zarifian 1988). La disparition de ce clivage, résultant de la descente du technicien dans l'atelier, est également analysée comme la reconnaissance du savoir d'expertise de l'ouvrier et de son rôle dans la conception (Bercot 1988). Ce profil de technicien dont la diffusion est constatée dans les industries de process et l'industrie automobile recouvre plusieurs fonctions : lancement et assistance technique de fabrication, premier diagnostic de maintenance, participation aux méthodes de fabrication et de maintenance.

Dans les industries chimiques, la technicisation de la production, concomitante de l'automatisation, induit trois types d'usage des techniciens : dans la fabrication comme consoliste ou technicien de laboratoire ; dans la mise au point des produits et l'industrialisation des procédés ; dans la maintenance où les besoins croissent d'autant plus vite que l'automatisation se diffuse (Céreq-Quatenaire Éducation 1995).

---

<sup>6</sup> Le technicien d'intervention est une appellation empruntée à l'étude sur la maintenance industrielle (Cart *et al.* 2001)

Le développement des activités périphériques à la fabrication, plus particulièrement les activités de maintenance et d'essais-contrôle-tests, a été mis en évidence dans une étude portant sur l'électrotechnique, l'électronique et l'informatique industrielle (Eckert, Veneau 1999). Les auteurs soulignent deux évolutions techniques à caractère « massif » ayant un effet sur les activités confiées aux techniciens : la diffusion d'installations mettant en œuvre les logiciels embarqués et le développement de circuits intégrés. La première favorise le développement d'activités d'installation, d'exploitation et de maintenance de réseaux, dévolues à des techniciens. La seconde, liée à l'intégration de composants et de fonctions électroniques, nécessite la présence de techniciens en maintenance industrielle.

C'est précisément dans le domaine de la maintenance industrielle que sont repérées des activités de technicien d'intervention (Cart *et al.* 2001). Situé entre l'agent de maintenance et le technicien de méthode, le technicien d'intervention assure, au-delà des opérations de maintenance curative, une maintenance prédictive consistant dans « *la recherche de solutions techniques nouvelles visant à anticiper les défaillances des installations* » et dans l'amélioration des modes d'intervention. « *Les évolutions actuelles et à venir de la fonction maintenance confirment ce double profil de technicien [intervention et méthode]. D'un côté, la sophistication des outils de production appelle des compétences de plus en plus affirmées pour les entretenir, anticiper leur défaillance et surtout améliorer leur fonctionnement... De l'autre côté, l'optimisation des interventions de maintenance et leur consignation, voire leur normalisation, la gestion optimale des coûts et budgets de maintenance, la relation de plus en plus fréquente avec des partenaires externes nécessitent des connaissances et capacités de méthode, de prévision, d'anticipation de gestion des opérations* » (Cart *et al.* 2001).

## **Le technicien de l'économie numérique**

Le mouvement de tertiarisation des emplois de technicien, identifiable dans les statistiques, leur polarisation dans les secteurs des services hautement qualifiés aux entreprises et aux particuliers (informatique, ingénierie, télécommunications) (Möbus 2009), ainsi que le développement important de ce segment d'activité incitent à distinguer un profil particulier de technicien, associant les activités de services, les technologies de l'information et la dimension commerciale. La particularité de ce profil par rapport à celui du technicien de l'industrie tient aussi aux modes de gestion des recrutements et des carrières appliqués dans les activités des services aux entreprises (Roualdès, Simula 2002).

L'activité du technicien du numérique se distingue notamment par sa plus grande proximité avec le client. Ainsi, les tâches du technicien commercial travaillant dans des entreprises de secteurs « liés à l'innovation » (matériel et services informatiques, télécommunications, matériel de téléphonie, services informatiques aux entreprises et matériel électronique) « *consistent à adapter un produit (central téléphonique, réseau de communication, application informatique...) aux spécificités d'un client. Il est à l'interface entre les commerciaux, les clients et les services de marketing et de développement* » (Paul 1998). Plus encore que pour le technicien d'études dans l'industrie, l'activité du technicien du numérique est difficile à distinguer de celle de l'ingénieur. Les fonctions le plus souvent dévolues au technicien sont cependant centrées sur la démonstration, l'installation et l'application tandis que la négociation et l'encadrement sont attribués à l'ingénieur. L'arbitrage entre les deux profils peut également reposer sur le degré de technicité du secteur : la présence de techniciens est plus fréquente dans les télécommu-

nications alors que les ingénieurs sont privilégiés dans l'informatique. Enfin, le recours aux ingénieurs est d'autant plus fréquent que, dans l'activité, le service prend le pas sur le produit, le software sur le hardware.

Le périmètre de l'intervention du technicien dépend bien évidemment aussi du modèle d'organisation choisi par l'entreprise. Dans le cas de France Télécom, entreprise qui a fait l'objet d'un grand nombre de travaux, le modèle ou les modèles mis en place au cours des vingt dernières années ont été conjugués à la libéralisation des télécommunications puis au changement de statut de l'entreprise. Le nouveau modèle passe d'une organisation hiérarchico-fonctionnelle à une organisation en processus ou transversale (Jeannot *et al.* 1999 ; Ménégos 2003). « *Derrière le rejet de la concurrence et la nostalgie du service public, on retrouve donc l'inquiétude qu'éprouvent les anciens techniciens face à la disparition du rapport physique et prioritaire aux machines, au profit d'une veille distante et d'interventions virtuelles qui nécessitent une compétence flexible et des connaissances non seulement techniques, mais surtout relationnelles et organisationnelles* » (Cochoy, Boissières 2003).

Chez les prestataires de services informatiques, la question de la différenciation entre techniciens et ingénieurs revêt un caractère particulier. Une étude réalisée en 2002 met en évidence l'augmentation de la part du conseil et la diminution de celle de la maintenance dans l'activité des prestataires de services informatiques. Parallèlement, les techniciens « *cèdent le pas face à la montée en puissance des ingénieurs et cadres qui apparaissent de plus en plus comme la figure dominante de la profession* » (Roualdès, Simula 2002).

Une étude plus récente (Maillard, Veneau 2009) confirme la forte croissance des activités de conseil mais aussi de réalisation de logiciels dans le secteur des entreprises des services et ingénierie informatiques (SSII). Cette étude confirme également l'importance et la croissance du poids des ingénieurs et cadres dans ces activités entre 1994 et 2006. De leur côté, les techniciens ont vu également leurs effectifs augmenter sur la période mais leur part relative est restée stable. Par ailleurs, les effectifs de techniciens de l'informatique hors SSII connaissent depuis 2004 un certain tassement. « *Ce phénomène, s'il devait se confirmer, peut être vu soit comme l'indice d'une «substitution» de cadres en lieu et place de techniciens, soit comme le produit de rationalisations du travail ou de mouvements d'externalisation peu favorables à ces derniers* » (Maillard, Veneau 2009).

Les auteurs notent par ailleurs que les activités d'études/développement sont nettement majoritaires et en hausse chez les techniciens de l'informatique tandis que les activités de l'infrastructure (support, maintenance et exploitation), beaucoup moins répandues, tendent à stagner voire à décroître. Par ailleurs, l'analyse des offres d'emploi enregistrées par l'ANPE et l'APEC fait ressortir l'existence effective d'une demande de techniciens même si celle-ci est plus limitée que celle en direction des ingénieurs et cadres. Émanant principalement des entreprises de services et ingénierie informatique, elle concerne à part quasi-équivalente des emplois d'études/développement et des emplois de l'infrastructure.

## 1. 2. Position socioprofessionnelle et formation : de l'ouvrier-technicien au sous-ingénieur<sup>7</sup>

Un point saillant ressort de la littérature analysée : la fragmentation du statut socioprofessionnel du technicien en étroite interaction avec les réformes éducatives qui se sont succédé depuis un demi-siècle. Cette évolution n'est pas contradictoire avec une certaine constance dans les pratiques de recrutement des entreprises et la prégnance de la figure de l'ingénieur comme modèle de référence du technicien.

### L'oscillation entre le niveau IV et le niveau III de formation

Parallèlement au mouvement de diversification de l'activité du technicien, sa position dans la hiérarchie socioprofessionnelle et son parcours de formation ont perdu en unité. Ainsi, l'analyse de l'évolution de la position des techniciens dans les grilles de classification soulève la difficulté de les situer en tant que groupe social homogène (Jobert, Tallard 1992). Ces auteurs situent les transformations conventionnelles les plus notables à partir des années 1970. Celles-ci sont certes censées accompagner les mutations du système productif et encadrer la gestion des carrières dans les entreprises<sup>8</sup>. Mais les grilles de classification intègrent surtout l'évolution de la politique des diplômes professionnels que les partenaires sociaux contribuent à façonner.

À cet égard, le technicien supérieur est d'abord une catégorie construite par le système éducatif. L'appellation, issue du décret de 1959 créant les sections de technicien supérieur, est « *d'ailleurs adoptée à l'encontre des milieux professionnels* » (Meylan 1983). La catégorie de technicien supérieur est consacrée par le décret Berthoin sur la réforme de l'enseignement en 1959 et consolidée par la création des IUT en 1966. Cette « *constitution progressive d'une filière professionnelle à l'initiative du système éducatif* » (Merchiers 1991) est censée pallier l'absence en France de titre d'ingénieur-technicien (Belbenoit 1991). L'exemple de cadres techniques américains très spécialisés aurait convaincu quelques parlementaires et industriels français de la nécessité de créer ce type de formation : « *Les uns l'ont appelé par avance «technicien supérieur», les autres «ingénieur-technicien» sans se préoccuper des inconvénients d'un tel vocabulaire* » (Legoux 1960).

La hiérarchisation établie entre technicien et technicien supérieur sera ensuite entérinée par les grilles de classification. En 1975, la grille de la métallurgie différencie « *deux types d'emploi selon qu'ils font appel à des connaissances relevant d'un niveau IV (bac technique ou brevet de technicien) ou d'un niveau III (BTS ou DUT)* » (Jobert, Tallard 1992). Cette évolution, confirmée par l'accord signé dans la métallurgie en 1990, revient à distinguer une filière de techniciens, accessible aux titulaires des BTS/DUT et une filière d'ouvriers techniciens (techniciens d'atelier), accessible aux titulaires du bac pro.

---

<sup>7</sup> « Sous-ingénieur » : terme utilisé pour illustrer les difficultés de reconnaissance du titre des sortants de la filière des nouvelles formations d'ingénieur (NFI) (Bouffartigue, Gadéa 1995).

<sup>8</sup> Le cas d'une grande entreprise de l'industrie aéronautique, confrontée à la gestion des carrières de ses techniciens en surnombre, est emblématique. Sa grille de classification distingue le technicien expert, le technicien supérieur et le technicien (Jobert, Tallard 1992).

Précisément, autant le technicien supérieur est défini par une filière de formation qui lui correspond (BTS/DUT), autant le *simple* technicien est difficile à situer en termes de cursus scolaire, compte tenu de l'évolution et des revirements de la politique des diplômes. Trois éléments de la réforme de l'enseignement technologique et professionnel, adoptée en 1985, ont contribué à la dilution voire à la disparition du technicien de niveau IV.

Le premier concerne la disparition programmée du brevet de technicien : « *En dépit de leurs bonnes performances, les BT sont appelés à disparaître progressivement. Très spécialisés, les BT ne correspondent plus à la nouvelle conception des diplômes définis plus largement pour permettre une meilleure adaptabilité aux évolutions des techniques et des emplois. Les BT ont été créés pour former des techniciens spécialisés. C'est le rôle que jouent les BTS actuellement ; dans la plupart des secteurs d'activité, les techniciens sont recrutés au niveau III et non au niveau IV* » (ONISEP 1990).

Le deuxième élément a trait à la transformation du baccalauréat de technicien en baccalauréat technologique : « *Le baccalauréat de technicien devient «technologique» en 1985. Ce changement d'intitulé marque l'abandon de la référence à une fonction professionnelle et insiste sur la finalité dominante du baccalauréat technologique : l'accès au BTS ou au DUT* » (Bouyx 2006).

Le dernier élément porte sur la création du baccalauréat professionnel : « *La reconnaissance conventionnelle du baccalauréat professionnel a suscité de vifs débats entre partenaires sociaux sans toujours aboutir à un consensus. Une des questions était de savoir si l'on utiliserait le terme de technicien comme le souhaitait le syndicat CGT. Le secrétariat des CPC s'y est toujours opposé car on avait conscience que les flux potentiels de ce diplôme étaient importants : 100 000 en l'an 2000. Compte tenu de la structure des emplois en France, la catégorie des techniciens ne pourrait absorber de tels flux. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous préférons parler d'un ensemble réunissant CAP, BEP et bac pro qui n'est pas homogène car les trois diplômes répondent à des fonctions et à des rôles différents sur le marché du travail. Malgré ces différences, leurs possibilités d'insertion se situent majoritairement sur des emplois de type ouvrier ou employé dont, précisément, le nouveau diplôme vise à renouveler les pratiques professionnelles* » (Bouyx 1997).

L'examen de la carte des diplômes professionnels existants fait ressortir plusieurs revirements dans la politique éducative. D'une part, 16 brevets de technicien, dont plusieurs de création récente, peuvent être recensés. D'autre part, depuis cinq ans, 17 baccalauréats professionnels, dits de technicien, ont fait leur apparition (Base Reflet, Céreq 2009). Certes, l'utilisation inédite de cette appellation pour le bac pro peut illustrer l'hétérogénéité du paysage des quelque 80 bac pro existants (Floriani *et al.* 2009). Mais si elle se diffuse, elle est susceptible de relancer le débat sur l'articulation entre les diplômes et les classifications de technicien.

## Compétences mobilisées et accès à la catégorie

Si l'on relie la question de la position du technicien dans la hiérarchie socioprofessionnelle à celle des niveaux et types de compétences mobilisées dans les entreprises, force est de constater que les configurations décrites varient. Deux études du Céreq, réalisées au tournant des années 2000 sur des champs d'activité se recouvrant partiellement (technicien de maintenance dans l'électricité/électronique), illustrent cette diversité. Dans les activités de l'électrotechnique/électronique (maintenance, essais, contrôle), Eckert et Veneau (1999) constatent une forme de « *vive concurrence verticale* » entre sortants de bac pro et BTS sur les emplois de technicien et le chevauchement de leurs espaces d'insertion. Dans la maintenance industrielle, Cart *et al.* (2001) identifient clairement deux niveaux de compétences : l'agent de maintenance (technicien de niveau IV), plutôt centré sur la maintenance curative dont les savoirs techniques, relationnels et organisationnels correspondent à ceux des sortants d'un baccalauréat professionnel ; le technicien de maintenance, chargé de la maintenance préventive et/ou de la définition des méthodes d'intervention, dont les savoirs et compétences correspondent à ceux d'un technicien supérieur (BTS ou DUT).

Par ailleurs, la démarcation des fonctions et niveaux de compétences du technicien dans les entreprises peut rejoindre la question des modes de recrutement. Ainsi, Veneau (1995), traitant de l'accès à la catégorie de technicien sur longue période, constate d'une part la vitalité de l'accès promotionnel des ouvriers qualifiés à la catégorie, accès peu affecté par l'évolution de l'offre de formation initiale ; d'autre part, une faible « *perméabilité* » entre techniciens diplômés et techniciens promus en termes de place dans l'organisation du travail. « *C'est donc par un ensemble de fonctions proches de la fabrication, que les entreprises considèrent comme accessibles à des ouvriers qualifiés – moyennant une formation continue pour faciliter l'exercice de leurs nouvelles attributions – que se maintient pour un certain nombre d'ouvriers qualifiés la possibilité de devenir technicien.* »

L'accès promotionnel des ouvriers à la catégorie de technicien reposerait ainsi sur une « *politique volontariste* » des entreprises (Veneau 1995) en contrepoint d'une politique éducative, également volontariste, d'élévation des niveaux de diplôme. La vitalité de la mobilité ascensionnelle des ouvriers est également mise en évidence dans une comparaison France-Allemagne (Drexel, Méhaut 1992). Au-delà des proximités relevées dans les pratiques des entreprises des deux côtés du Rhin, la différence essentielle réside dans l'institutionnalisation de l'accès promotionnel en Allemagne à travers le maintien délibéré de l'obtention du titre de technicien par la voie de la formation continue. Les tentatives de création, dans le courant des années 1960 en Allemagne, de formations initiales de technicien s'étendant sur quatre ans dans le second cycle de l'enseignement secondaire ont ainsi été abandonnées pour préserver la filière promotionnelle ouvrier-technicien (Drexel 1993).

## Une question récurrente : l'aspiration au titre d'ingénieur

En regard des travaux sur les autres professions intermédiaires des entreprises, ceux qui sont dédiés à la catégorie des techniciens présentent une particularité : l'attention portée aux dispositifs de formation continue préparant au titre d'ingénieur. Il est vrai que les créations de filières promotionnelles qui se sont succédé à différentes époques ont surtout concerné les techniciens de l'industrie (Kalck, Gautier 1996). Au-delà de la filière classique des ingénieurs du CNAM, on peut recenser : les formations d'ingénieurs du Centre d'études supérieures industrielles (CESI) habilitées en 1978 ; les formations PICS (programme ingénieur et cadres supérieurs), dites « filière Fontanet » en 1974 ; les nouvelles formations d'ingénieur (NFI), créées en 1989, dites « filière Descomps », devenues depuis 1998 formations d'ingénieur en partenariat (FIP) (Guillon 1985 ; Kalck 1995 ; Gadéa 1996 ; Coutrot *et al.* 1997 ; Kalck 1999).

Dans la plupart des cas, comme lors de la création des formations de technicien supérieur, ces dispositifs ont pour objectif principal de pallier la pénurie d'ingénieurs, en particulier d'ingénieurs proches de la production ou « *ingénieur de terrain* ». Un certain nombre d'initiatives similaires ont d'ailleurs été prises en formation initiale, comme la filière des « *ingénieurs technologues* » des universités technologiques, puis, en 1992, celle des ingénieurs-maîtres des IUP « [...] destinés à former en trois ans des cadres occupant des emplois intermédiaires entre ceux de technicien supérieur et d'ingénieur ou de cadre supérieur » (Site MESR, 2009), filière reconvertie en Master professionnel à la suite de l'application du système LMD en 2006.

Au-delà de la volonté politique de développer l'offre de formations d'ingénieur, les différents dispositifs de formation continue s'inscrivent dans la tradition des filières de promotion sociale. La création du CESI par plusieurs grandes entreprises en 1958 poursuit un double objectif : pourvoir des postes d'ingénieur de production mais également promouvoir des techniciens expérimentés (Baptiste, Bernoux 1990). Il en est de même pour les filières PICS et NFI-FC (Kalck, Gautier 1996). L'objectif promotionnel dépasse le simple cadre professionnel et traduit la nette séparation existant dans la société française entre le statut de l'ingénieur et celui du technicien, tout comme l'aspiration de ce dernier à se hisser au niveau de l'ingénieur : « *Le clivage entre ingénieurs et techniciens, en termes de niveau de diplôme comme en termes de statut professionnel, est l'une des singularités majeures héritées de l'histoire française* » (Bouffartigue, Gadéa 1996).

À la fin des années 1990, ces auteurs s'interrogeaient sur le fait de savoir si le développement et la diversification des formations initiale et continue d'ingénieur iraient « *dans le sens d'une mutation profonde de ce groupe professionnel, ou au contraire dans le sens de la reproduction de la figure nationale de l'ingénieur* ». Les statistiques les plus récentes sur les flux de diplômés font apparaître que si mutation il y a, celle-ci ne reposera pas sur le dynamisme des filières de formation continue d'ingénieur dont les effectifs ne cessent de baisser. « *Le flux d'ingénieurs diplômés a quasiment doublé depuis le milieu des années 1980 (15 650 en 1986 contre 29 675 en 2003). Cette progression n'a pas profité à la formation continue dont les flux ont diminué de 20 % en dix ans, passant de 1 929 à 1 539* » (www.cefi.org). De fait, il semble que l'intérêt porté dans les décennies précédentes aux dispositifs de formation continue d'ingénieur (dont certains, comme les NFI-FIP, se sont orientés depuis vers la formation initiale)

soit retombé. La poursuite de la diversification et de la professionnalisation de l'offre de formation initiale dans l'enseignement supérieur, encouragée par le processus de Bologne, n'est probablement pas étrangère à ce processus.

## Éléments de conclusion sur les techniciens

La pluralité de la catégorie des techniciens traduit tout à la fois la diversification de ses activités, de sa position sociale et de sa formation au point que son appellation ne suffit plus à la définir. La multiplication des termes auxiliaires utilisés dans les travaux pour désigner les techniciens en témoigne. Même si le titre de technicien n'a jamais été protégé, l'identité de la catégorie a longtemps reposé sur une certaine homogénéité de sa place dans l'organisation du travail et de sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Trois types d'évolution interdépendants ont contribué à la fragmentation de la catégorie :

- *Dans le domaine du travail* : la diffusion dans l'industrie de modèles technico-organisationnels favorisant la création de fonctions techniques périphériques à la fabrication, en amont et aval de celle-ci ; le déploiement d'activités techniques dans le secteur des services en lien avec le développement de l'économie numérique.
- *Dans le domaine de l'emploi* : la recomposition des échelons hiérarchico-professionnels tenant compte des transformations de l'organisation du travail et des nouveaux espaces de carrière à aménager.
- *Dans le domaine de la formation* : le succès des formations professionnalisées du supérieur court (BTS-DUT) déstabilisant les filières traditionnelles de formation de technicien, situées au niveau IV, processus entériné par la création du baccalauréat professionnel.

## 2 | Les professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises (PIACE)

### 2.1. Qu'est-ce qu'un niveau intermédiaire dans les activités administratives et commerciales ?

À la différence des techniciens et agents de maîtrise industriels, les intermédiaires administratifs et commerciaux ont rarement fait l'objet de travaux qui leur soient spécifiquement dédiés (au Céreq comme ailleurs). Ils ont été le plus souvent étudiés dans le cadre d'études transversales aux catégories socioprofessionnelles (les emplois de bureau, la fonction commerciale), ou sectorielles (les emplois du commerce, de la banque, de l'hôtellerie...), ou bien encore ciblées sur une filière de formation (BTS ou DUT de telle spécialité tertiaire).

Cela constitue un résultat en soi. Il illustre la faible identité professionnelle de ces catégories. Au-delà des difficultés soulevées par l'étendue du champ des emplois administratifs et commerciaux, déjà évoquées au sujet des employés (Chenu 1991, 2005), s'ajoute ainsi le problème de l'identification d'un niveau « intermédiaire » dans ces fonctions, mises à part celles qui comportent des attributions d'encadrement (comme par exemple la maîtrise de magasin dans la vente) dont on sait par ailleurs qu'elles sont minoritaires (Möbus 2009).

La délimitation dans l'entreprise d'une position intermédiaire entre celles du cadre et de l'employé est donc une question clé : cette position repose-t-elle sur le contenu de l'activité exercée (degré de complexité des tâches, niveau de responsabilité, étendue du champ) ? Se réfère-t-elle à un statut assimilable à celui de la catégorie B dans la fonction publique, statut ayant une traduction en termes de classification dans les conventions collectives ? Ce statut correspond-il alors à une étape dans un parcours professionnel, comme ce fut le cas des gradés dans la profession bancaire ou repose-t-il sur la détention d'un titre ou diplôme, le « bac+2 » constituant depuis plus de 20 ans la norme théorique d'accès des débutants à ce niveau de qualification ?

Le « flottement » des frontières entre les professions intermédiaires d'une part et les cadres et employés d'autre part se reflète ainsi dans la permanence des difficultés de codage des groupes socioprofessionnels. L'utilisation, dans le champ des services, du terme de technicien pour désigner des employés administratifs, comme dans le cas des grilles de classification de la Sécurité sociale, ajoute encore à la confusion (Chenu, Guglielmetti 2002). Sans doute ce flou est-il accru du fait de la « *logorrhée des dénominations* », d'autant plus présente dans les activités commerciales que la fonction est peu définie à la différence d'autres catégories intermédiaires telles que celles d'éducateurs ou d'assistantes sociales (Cam 2002). Les jeunes générations ont un rôle décisif dans l'évolution de ces « *rhétoriques professionnelles* » qui pourrait être la manifestation du déplacement des frontières au sein des activités commerciales (Eckert, Maillard 2002).

Cependant, la question des frontières entre groupes socioprofessionnels ne semble pas se poser dans les mêmes termes pour les administratifs et les commerciaux, ce qui renforce la décision de les dissocier dans cette revue.

Dans le cas des administratifs, la frontière avec la catégorie des employés paraît difficile à tracer. Elle a même eu tendance à se brouiller. « *Les employés d'exécution, les moins qualifiés, sont de moins en moins nombreux dans les bureaux, tandis que les employés les plus qualifiés sont de moins en moins «employés», de plus en plus «professions intermédiaires». Ce mouvement, toutefois, ne signifie pas nécessairement que le groupe professionnel des ex-employés administratifs-nouvelles professions intermédiaires connaît une sorte de mobilité sociale collective ascendante...Les employés de bureau d'hier occupaient dans l'espace social à peu près la même place que les membres des professions intermédiaires aujourd'hui* » (Chenu 1991).

Pour les commerciaux, c'est avec les cadres que la distinction des professions intermédiaires s'avère plus délicate. « *Au contraire de ce que l'on peut observer dans l'univers médical où il existe une fermeture étanche entre les différentes catégories de professionnels, l'univers des commerciaux est un continuum entre le monde des collaborateurs et le monde des managers commerciaux* » (Mbaye 2006)

## 2.2. Les professions intermédiaires administratives

### L'emprise des TIC sur les débats

Quelle que soit la période considérée, les changements produits par les technologies de l'information et de la communication sur la transformation des activités administratives, depuis le premier stade de l'automatisation des procédures jusqu'à la diffusion du travail en réseau, constituent le fil conducteur commun des travaux produits dans le champ. Même si chacun s'accorde à reconnaître le primat des choix organisationnels et de la gestion des ressources humaines sur ceux de la technique, l'interprétation des effets de ces générations successives d'informatisation continue d'opposer deux visions : enrichissement des tâches, développement de l'autonomie, élévation des qualifications ou au contraire standardisation des activités, intensification du travail et renforcement du contrôle (Mandon 1988 ; Dugué 1991 ; Valenduc, Vendramin 2001).

Très tôt, c'est sur la catégorie des employés administratifs que les débats se focalisent mais les niveaux de qualification intermédiaire sont également concernés : « *En tout état de cause, l'introduction de la bureautique sera sans conteste un facteur de rationalisation du travail de bureau et, par là, d'extension à de nouvelles catégories – les cadres moyens – de formes de contrôle rigoureuses auxquelles ils échappaient jusqu'à présent* » (Verdier 1983). Parmi les développements récents, l'utilisation de progiciels de gestion intégrée, la polyvalence verticale, l'externalisation voire la délocalisation virtuelle des activités administratives, y compris hautement qualifiées (Valenduc, Vendramin 2001), relance le débat en l'étendant à toutes les catégories. La pérennité des deux scénarios – le rose et le noir (Petit 1991) –, semble nuancer les thèses de l'existence d'un « *biais technologique* ». « *Si elles rendent possibles certains types d'organisation, les TIC viennent seulement en appui d'un modèle organisationnel décidé ailleurs* » (CGP 2003 citant Benghozy et al. 2001). En outre, comme le soulignent Askenazy et al. (2001) dans une étude documentaire, malgré l'abondance de travaux portant sur l'effet des TIC sur le travail et les qualifications, « *[...] peu de travaux s'appuient sur des faits bien établis ou des théories originales. Le manque de recul temporel par rapport à certaines technologies*

*phares explique le caractère plus prophétique que scientifique de la majorité des travaux et invite donc à la prudence. »*

## **Du technicien administratif au gestionnaire<sup>9</sup>**

Passant du technicien administratif au gestionnaire, l'évolution de l'appellation de la catégorie intermédiaire dans la fonction administrative traduit à sa manière le cheminement des travaux au cours des trente dernières années. Leur dénominateur commun tient au constat d'une forte hétérogénéité de ces catégories, tant en termes d'activités qu'en termes de profil de formation. De ce point de vue, l'étendue du champ des études qui leur sont consacrées peut aussi varier sensiblement, de l'acception la plus restreinte qui correspond aux activités administratives transversales (gestion administrative, secrétariat et comptabilité) à la définition la plus large qui inclut par exemple les emplois de la banque et de l'assurance, des transports et du tourisme... Le rapide passage en revue qui suit privilégie les activités administratives transversales. Celles qui sont spécifiques à un secteur (par exemple : la production et gestion des contrats dans l'assurance) seront traitées avec les professions intermédiaires commerciales, assimilation paraissant d'autant plus légitime que dans les activités de service, le back office est intégré progressivement dans le front office (CGP 2001).

- **Le technicien administratif**, pendant du technicien industriel, est issu des analyses des activités tertiaires mises en œuvre dans le cadre du Répertoire français des emplois au tournant des années 1970/1980. Ces analyses font ressortir « *un ensemble intermédiaire entre les cadres et les employés qui se définit par autre chose que des responsabilités hiérarchiques : il a été identifié par la prise en charge de cas complexes exigeant un certain degré d'interprétation par rapport à des normes ou barèmes ou par la nature des normes données : «normes à adapter» par opposition à «normes standard à appliquer»* »... même si cette technicité est « *difficile à définir dans des modes opératoires clairement explicités tels qu'on peut les reconstituer dans la production industrielle* » (Rannou 1983).

Le modèle industriel est encore très prégnant et le contexte de l'époque est marqué par la montée en puissance de la bureautique et les débats autour de la taylorisation des activités tertiaires et de la déqualification des emplois. L'enjeu est alors de faire ressortir la complexification du travail tertiaire requérant un niveau de formation plus élevé allié à des compétences techniques spécifiques. À la différence de l'employé, le technicien administratif grâce à sa maîtrise des techniques d'administration et de gestion pourra s'appuyer sur l'outil informatique et l'utiliser comme vecteur de développement de sa technicité (Rannou 1983). La mise en évidence de la « *technicisation* » des activités tertiaires plaide ainsi en faveur du développement de formations professionnelles et technologiques dans le domaine (Audier, Rannou 1987).

---

<sup>9</sup> En référence au titre de l'étude du Céreq « De l'assistant au gestionnaire » (Cart *et al.* 2007).

En analyse du travail, les activités administratives vont également constituer le champ d'application privilégié de la méthode ETED (emploi-type étudié dans sa dynamique), élaborée dans le but d'outiller la gestion prévisionnelle des compétences (Mandon 1990). Malgré le degré de précision dans l'analyse de ces activités (secrétaire de vente, techniciens administratifs recouvrement, expert en production administrative et facilitateur de changement) (Mandon 1991), leur lien direct avec une position hiérarchique bien délimitée n'est pas clairement établi.

L'identité des emplois administratifs de niveau intermédiaire et leur rapprochement avec le technicien industriel ne semblent pas non plus aller de soi lorsqu'ils sont étudiés à partir de leurs modes d'accès : « À la différence de l'emploi industriel, la séparation entre les emplois de production d'une part, d'organisation et de gestion d'autre part est beaucoup moins marquée : la distinction entre ouvriers et techniciens joue un rôle important dans l'organisation de l'insertion professionnelle et de la mobilité des jeunes gens. Il n'existe pas de clivage comparable dans le tertiaire. Cela se traduit à la fois par une difficulté encore plus grande pour apprécier le niveau de qualification des emplois mais aussi par une concurrence généralisée entre niveaux et filières de formation au moment de l'entrée dans la vie active » (De Virville 1983). Près de 10 ans plus tard, un constat similaire est dressé : « Nettement plus féminisées, les professions administratives intermédiaires se distinguent souvent moins des employés (de bureau ou de commerce) que les techniciens des ouvriers » (Dubar 1991).

Ces deux études, menées dans le cadre du groupe des enseignement technologiques (GET), l'une dédiée aux emplois tertiaires de bureau, l'autre à la place des BTS et DUT, s'appuient sur une double observation, celle du déclassement des jeunes diplômés, celle de la robustesse de l'accès promotionnel aux catégories intermédiaires administratives des entreprises : « Plus du tiers des jeunes accédant à des emplois de bureau non qualifiés sont titulaires d'un diplôme de niveau égal ou supérieur au baccalauréat » (De Virville 1983). « On trouve à la fois des jeunes employés diplômés de niveau III et de forts pourcentages de salariés plus âgés, classés catégories intermédiaires et pourvus de diplôme de niveau inférieur (V, IV). Le cas des secrétaires est particulièrement typique » (Dubar 1991). D'où une interrogation concernant l'évolution prévisible du profil de ces catégories, interrogation qui mériterait, près de vingt ans plus tard, d'être réexaminée : « On peut en effet se demander si la conjonction de la tendance au déclassement à l'embauche de certaines catégories de salariés du secteur privé (employés de bureau diplômés de niveau III notamment)...ne va pas provoquer à terme une différenciation voire un éclatement des professions intermédiaires entre celles qui seront accessibles directement après une formation à bac+3, voire bac+4 (avec une formation professionnelle spécifique d'un an ou deux ans) et celles qui seront surtout accessibles par la promotion interne de jeunes recrutés dans des emplois inférieurs après un diplôme de bac+2 » (Dubar 1991).

- **L'appellation d'assistant** se substitue à celle de technicien administratif dans la plupart des travaux menés tout au long de la décennie 1990. Ceux-ci vont se centrer sur les activités de secrétariat et de comptabilité. Dans le secrétariat, cette appellation est toutefois contestée pour son imprécision : « Le terme d'assistante, apparu dans un souci de revalorisation de la profession, n'est pas plus précis » (Fournier, Liaroutzos 1997). Le renouvellement du vocabulaire utilisé est cependant censé traduire les évolutions tout en réaffirmant l'autonomie du métier par rapport à la technique : « Dans cet esprit, le tertiaire administratif remplace ici le tertiaire de bureau. La banalisation de l'outil suggère quant

à elle d'abandonner le terme *bureautique* qui a marqué l'époque de l'informatisation alors qu'aujourd'hui, le travail administratif a intégré sans dénaturation cette évolution technique » (Liaroutzos, Mériot 1996). En outre, le vocable d'assistant tient compte du passage du « *binôme traditionnel* » – secrétaire/patron – à la relation au service d'une équipe (Cereq-Bipe 2000).

La place prise par les dimensions relationnelles, déjà mise en évidence dans des travaux antérieurs (Mandon 1991), gagne encore en importance (Liaroutzos, Mériot 1996). La recomposition des activités, consécutive à la généralisation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, se traduit par des besoins de compétences ménageant un juste équilibre entre le technique et le relationnel (Liaroutzos 2000). Le métier de secrétaire, son rôle professionnel, ses facultés d'adaptation sont ainsi mis en évidence contrairement aux prévisions pessimistes quant à leur disparition : « *Imaginer que des outils, aussi sophistiqués soient-ils, se substitueraient aux interventions des secrétaires, c'était ignorer le rôle d'interface et de régulation de celles-ci. C'était faire abstraction de cette dimension relationnelle qui, aujourd'hui, est systématiquement mise en avant dans les entreprises à propos aussi bien des secrétaires que de l'ensemble des personnels administratifs* » (Liaroutzos 1998).

Comme durant la période précédente, deux populations sont identifiées : des salariées peu diplômées mais très expérimentées et des jeunes recrues ayant au moins le baccalauréat. « *Or non seulement le BTS est de plus en plus demandé à l'embauche mais il est devenu dans les entreprises le référent qui caractérise l'évolution du métier. Dans le cadre de plans de formation importants, mis en place en général dans de grandes sociétés, visant à passer de la «secrétaire exécutante à l'assistante entreprenante», c'est souvent à l'appui de ce diplôme que sont construits les programmes* » (Liaroutzos 2000). Pourtant, simultanément, le déclin des niveaux de qualification intermédiaires au bénéfice de la catégorie des employés est constaté : « *La proportion des secrétaires de direction (profession intermédiaire dans la classification INSEE) par rapport aux secrétaires (employées) n'a cessé de diminuer au cours des dix dernières années pour atteindre 11 % en 1999* » (Liaroutzos 2000).

Dans la comptabilité, l'emploi d'assistant puis d'assistant confirmé ou principal dans les entreprises et surtout les cabinets d'expertise comptable permet une identification plus précise d'activités de niveau intermédiaire situées entre celles des employés et des cadres. L'encadrement juridico-institutionnel plus poussé de ces activités se traduit ici par une architecture plus uniforme des niveaux de qualification articulés à la distribution des tâches et fonctions. De même, le lien avec l'offre de formation et le dessin des parcours paraissent plus homogènes dans un ensemble très hiérarchisé : les diplômés de niveau bac+2 – en particulier le BTS – constituent « *un bon compromis entre la recherche d'une bonne technicité comptable et la crainte d'ambitions professionnelles excessives* ». Pour autant, « *il faut admettre que l'insertion immédiate à la sortie de formation s'effectue le plus souvent au niveau Employés, une catégorie professionnelle à qui sont confiées bien plus que des activités d'exécution* » (Mériot, Kirsch 1998).

- **L'appellation de gestionnaire** apparaît parallèlement à l'ouverture des activités administratives à d'autres fonctions (ressources humaines, commerciale, logistique) et avec l'intégration dans ces fonctions du métier de l'entreprise. Le gestionnaire incarnerait ainsi « *L'extension indéfinie de la fonction administration* » (Cart et al. 2007)<sup>10</sup>.

La polyvalence fonctionnelle du gestionnaire se conjugue avec un rôle de coordination et d'interface au niveau interne ou externe, brouillant les frontières entre métiers administratifs et commerciaux, forme de décloisonnement auquel conduit l'« *amplification du rôle joué par l'outil informatique* ». À travers « *les capacités à prendre en charge une grande diversité de tâches* », « *l'auto-organisation* », la technicité du gestionnaire « *devient moins une fin en soi qu'un savoir-faire mis au service de compétences clés liées à l'organisation de l'entreprise* » (Cart et al. 2007).

Polyvalence, autonomie et organisation distinguent ainsi le profil du gestionnaire de celui de l'assistant : « *Profil moins directement lié à la fonction d'appui à un autre emploi qu'à la prise en charge complète et totalement autonome d'une série d'activités directement productrice d'un résultat, profil que l'on a choisi de qualifier par le terme de gestionnaire* » (Cart et al. 2007). Si compétences techniques il y a, elles se différencient totalement de celles du technicien administratif : « *Il ne s'agit pas des techniques administratives mais des techniques utilisées pour la conception d'un produit ou la réalisation d'un service et qui font le métier de l'entreprise* » (Cart et al. 2007).

L'analyse de la relation formation-emploi, centrée sur les débutants, se situe dans la continuité des travaux antérieurs. Un déclassement « objectif » plus fréquent est constaté dans la sphère des emplois administratifs. Si le bac+2 constitue la norme d'accès des débutants aux emplois qualifiés, la spécialité joue surtout pour les potentialités de polyvalence qu'elle offre : « *On se trouverait ainsi dans le cadre d'un «effet signal» du niveau garantissant une certaine adaptabilité a priori plus qu'à une spécialisation teintée par le «métier»* ». Les compétences plus spécialisées qui exigent « *une bonne connaissance de l'entreprise, de son organisation et de son environnement* » s'acquièrent essentiellement par l'expérience et la formation continue, constat qui fait naître une interrogation sur la pertinence de maintenir plusieurs BTS tertiaires spécifiques (Cart et al. 2007).

## Éléments de conclusion sur les administratifs

Le survol des études menées aux différentes périodes permet de faire ressortir un certain nombre d'invariants susceptibles d'alimenter le questionnement sur les relations formation-emploi-travail dans le tertiaire administratif.

- Une première constante tirée des travaux repose sur l'affirmation de la complexité des tâches justifiant une qualification supérieure à celle des employés. La technicité des activités tertiaires administratives est sans cesse réaffirmée même si l'argumentaire utilisé change de référent : de l'industrie en début de période au métier de l'entreprise actuellement. S'il n'est plus besoin de justifier le bien fondé des diplômes professionnels ou technologiques dans un domaine où ces diplômes ont été régulièrement remis en

---

<sup>10</sup> Il est vrai que le champ de cette étude dépasse celui du secrétariat et de la comptabilité. Il inclut notamment les emplois administratifs de la banque et de l'assurance.

question depuis le début de l'informatisation, les débats les plus récents portent davantage sur le spectre de ces diplômés et leur articulation avec des formations plus pointues suivies pendant la vie professionnelle.

- La variabilité du contenu des emplois administratifs de niveau intermédiaire est une deuxième constante ressortant de ces travaux, mis à part le domaine de la comptabilité, en particulier dans les cabinets comptables : « *Le flou qui a toujours caractérisé les contours et les contenus de l'activité tertiaire a favorisé une certaine permissivité organisationnelle* » (Audier, Rannou 1987). « *Certains avancent l'hypothèse d'une certaine plasticité des emplois tertiaires permettant aux individus de configurer pour partie leur poste en fonction de leurs capacités et caractéristiques personnelles* » (Cart et al. 2007).
- Un autre invariant concerne la faible articulation entre la formation initiale et l'emploi des administratifs. Elle se manifeste dans les formes de concurrence entre niveaux et filières de formation, constatées dès le début des années 1980, comme dans la coexistence de profils divers ou encore dans l'évocation de la nécessaire professionnalisation en cours d'emploi des débutants issus de filières professionnalisées du supérieur. Qu'il soit fondé sur le reclassement ou la promotion, l'accès vertical aux catégories intermédiaires administratives demeure vivace.

### **2.3. Les professions intermédiaires commerciales : de la technicité du produit à la qualité du client**

De profondes transformations d'ordre socioéconomique voire culturel ressortent des travaux sur les professions commerciales. Elles semblent avant tout découler du passage progressif dans la stratégie des entreprises d'une logique centrée sur le produit à une logique centrée sur le client. Parallèlement à la revalorisation sensible et réelle de leur statut dans le contexte français, les commerciaux sont confrontés à une forme de « *dilution* » des activités dont ils avaient le monopole (Benedetto 2001).

Une abondante littérature aborde l'évolution de la relation clients-fournisseurs à partir de différentes approches (Damperat 2005) que l'expansion de l'économie des services adossée aux nouvelles technologies semble avoir contribué à remodeler en profondeur. La transition d'un marché dominé (faibles contraintes externes, prévisibilité de la demande, standardisation des produits) à un marché dominant (ouverture internationale, instabilité économique, personnalisation de la demande) a donné à la politique commerciale un caractère stratégique. « *L'inversion du paradigme marketing, c'est-à-dire le passage d'une orientation produit à une orientation client* » (Lefebure, Venturi 2000) traduit le changement de perspective opéré par les entreprises pour parvenir à un « *marché domestiqué* » (Benavent 2000). Ainsi, un certain nombre d'outils sont développés, s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie globale, la gestion de la relation-client. Les éléments qui la composent sont synthétisés ainsi : « *Le terme de gestion de la relation-client (GRC), que l'on trouve également, dans les entreprises, sous sa dénomination non traduite (Customer Relationship Management) repose, selon la vaste littérature managériale concernant ce sujet, «sur la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts»* » (Lefebure, Venturi 2000, cités par Benedetto). C'est une démarche globale, qui permet donc d'approfondir l'orientation client en permettant le passage du marketing de masse

à un marketing *one-to-one*, c'est-à-dire individualisé, grâce à la constitution de bases clients (Benedetto 2001).

Le statut des commerciaux dans l'entreprise et dans la société française s'est trouvé considérablement rehaussé. Il suffit pour s'en rendre compte de se reporter au portrait des emplois du commerce et de la fonction commerciale dressé en 1986 par le Céreq (voir infra). D'un autre côté, le périmètre des professions commerciales devient d'autant plus difficile à tracer que l'activité commerciale a pris un caractère diffus du fait de « *son déploiement en amont et en aval de l'acte de vendre* » (CGP 1999). La « *dilution* » de l'activité commerciale dans l'organisation amène ainsi à formuler l'hypothèse d'une dissociation croissante entre fonction commerciale et activité commerciale (Benedetto 2001).

La littérature est en revanche nettement moins abondante pour caractériser la place des emplois commerciaux de niveau intermédiaire dans ce nouvel environnement de travail. Selon des travaux tels que celui sur le repositionnement du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire (Brassier 2004), il ne semble d'ailleurs pas y avoir dans la fonction commerciale de niveau intermédiaire entre le salarié opérationnel et le cadre.

Le bilan qui suit portera sur les emplois commerciaux transversaux et les emplois spécifiés par leur ancrage sectoriel tels que les commerciaux de la banque, de l'assurance, du tourisme, des transports, de l'immobilier sachant qu'ils n'ont pas tous fait l'objet d'analyses approfondies.

## **La fonction commerciale et la vente**

### ***D'une faible reconnaissance professionnelle et sociale...***

Les constats dressés par le Céreq sur les commerciaux et vendeurs en 1986 illustrent l'ampleur des changements de perception qui se sont produits depuis dans la société française. En effet, si le caractère stratégique pris par la fonction commerciale y est affirmé, le bilan est très négatif : position relative défavorable des commerciaux, lien formation-emploi très relâché, vieillissement (mis à part pour les ingénieurs technico-commerciaux), insertion difficile (sauf pour les BTS), offre de formation publique limitée et peu adaptée. « *Le poids de l'enseignement général et l'idée largement répandue qu'une bonne formation de base alliée à une forte personnalité constituaient à elles seules le gage de la réussite d'une carrière commerciale ne militaient guère en faveur de la mise en place des formations spécifiques* » (Meylan 1986). Quant à la fonction commerciale des entreprises industrielles : « *[...] la perception socialement dévalorisée de la pratique commerciale au sein de laquelle s'inscrit la force de vente, perception que le statut atypique de l'ingénieur technico-commercial renforce plus qu'il n'infirme car c'est bien sa compétence technique et son expérience professionnelle placée au service de l'action commerciale qui sont valorisées, exprime largement une faiblesse majeure : le caractère peu intégré de la pratique commerciale dans la pratique industrielle française et sa réduction à un moment «ponctuel» de réalisation marchande des produits.... Le rapport de l'industrie française à sa clientèle s'est longtemps polarisé sur le produit* » (Zarifian 1986).

Suivant cette logique qui fait la part belle à l'ingénieur technico-commercial, le niveau de qualification des commerciaux est distingué en fonction de leur situation sur trois axes :

- le moment d'intervention dans le processus de vente entre deux pôles : le produit et la réalisation de la vente ;
- la technicité du produit ;
- le type d'interlocuteur : du pôle des grandes entreprises à celui des particuliers.

Une quatrième dimension est citée qui donne aux investigations en entreprise une importance particulière : la place attribuée à la fonction commerciale dans la politique de l'entreprise. « *Un emploi sera occupé par une proportion de diplômés d'autant plus forte que fonctionnellement il sera plus proche de l'élaboration du produit, que celui-ci sera plus sophistiqué et/ou personnalisé et enfin que les interlocuteurs relèveront d'acteurs de plus grande taille et plus techniques* » (Verdier et Möbus 1986). Selon cette grille dans laquelle le produit et sa technique sont privilégiés, deux grandes catégories d'intermédiaires sont distinguées : les représentants ou attachés commerciaux (sédentaires) et les gestionnaires commerciaux (acheteurs, maîtrise des magasins de vente, gestionnaires commerciaux des entreprises). Parmi les représentants pour lesquels « *la nature du produit à vendre semble être plus clivante que le type d'interlocuteur* », un double processus de professionnalisation et de technicisation se traduit par une nette élévation du niveau de formation privilégiant les niveaux IV et III. Parmi les gestionnaires commerciaux des entreprises, cette évolution, encore plus prononcée, pourrait s'étendre aux niveaux I et II. Elle illustre une « *forme de rationalisation* » des recrutements des entreprises avec un poids plus important accordé à la formation par rapport aux critères de sélection prévalant auparavant : motivation, sens du commerce. L'examen plus précis des forces de vente des entreprises de production et distribution de biens de consommation fait également apparaître un double changement dans l'activité de la vente : d'une part, l'intégration dans l'entreprise des forces de vente qui se traduit par la substitution des attachés commerciaux aux traditionnels VRP ; d'autre part, le recentrage des attributions du vendeur sur la vente active : prospection, promotion, négociation, conseil, remontée de l'information en le débarrassant de toutes les tâches de gestion et suivi de la clientèle, prises en charge par du personnel sédentaire. Le développement du pilotage par l'aval est ainsi amorcé (Amat 1986).

### **...au « tout commercial »**

L'expression est empruntée à Pierre Cam (2002) dans une étude sur les intermédiaires commerciaux débutants et leur différenciation par sexe : « *Après avoir été longtemps plus ou moins dévalorisés socialement, les métiers de la vente et de la représentation sont depuis une vingtaine d'années revus à la hausse dans un contexte économique où « l'écoute du client » et la « satisfaction du consommateur » semblent plus que jamais au centre de la démarche des entreprises* ». Appliquée au développement des activités commerciales des femmes à travers l'analyse de l'appellation des emplois offerts aux débutants, cette étude montre qu'il s'agit davantage d'un déploiement des compétences de type commercial dans les activités traditionnellement occupées par les femmes que de la féminisation des professions commerciales. On rejoint là le constat de « dilution » de l'activité commerciale. « *La propagation depuis une vingtaine d'années du « commerce » et de son éthique à toutes les activités où il existe un public que celui-ci soit composé d'assurés, d'usagers ou de clients a contribué peu à peu à uniformiser tous les secteurs d'activité et à en faire des « marchés »* » (Cam 2002).

À partir des intitulés d'emploi des débutants, Pierre Cam identifie deux grandes familles d'intermédiaires commerciaux au sein desquelles il caractérise le clivage hommes/femmes : la fonction mercatique des entreprises et la maîtrise de la vente d'une part ; la représentation en biens et services d'autre part. Cette caractérisation s'apparente à une typologie qui peut s'avérer très instructive d'autant qu'elle comporte une analyse fine de la répartition homme/femmes dans ces catégories.

- *Dans la fonction mercatique (achat, marketing, gestion/conseil)*, où les diplômés en économie et gestion sont relativement plus nombreux que les sortants de spécialités commerciales, les conditions salariales (statut, carrière, salaire) des femmes, souvent plus diplômées que leurs homologues masculins, sont plutôt défavorables. La moitié des emplois créés relevant de cette fonction se situent dans les secteurs du conseil et des services, dominés par de petites structures.

- *Dans la maîtrise commerciale (chef de rayon ou de petite surface de vente)*, implantée dans la grande distribution, les débutantes femmes sont minoritaires (32 %) alors qu'elles sont plus représentées dans l'ensemble (toutes générations confondues) (40 %). Le niveau de diplôme est moins élevé (bac mais aussi CAP/BEP, en particulier chez les filles) alors que le niveau modal est le bac+2 pour l'ensemble des intermédiaires commerciaux débutants. Beaucoup de débutants accèdent à la fonction par promotion. « *Espace de promotion, la grande distribution est aussi un espace de mixité sociale. On promeut un ancien apprenti-boucher comme adjoint au chef de rayon traiteur, et on recrute une licenciée d'histoire pour tenir le rayon librairie destiné aux enfants* ». Enfin, les conditions de travail au niveau de la maîtrise d'exploitation sont les mêmes pour les hommes et les femmes.

- *Chez les commerciaux débutants (représentants, technico-commerciaux, vendeurs en biens et services, attachés commerciaux)*, les garçons sont très nettement majoritaires (78 %) et la répartition par sexe a lieu selon la nature des produits sur une échelle allant « *des plus matériels aux plus immatériels* » : surreprésentation des hommes dans la vente de biens industriels et de consommation et surreprésentation des femmes dans la vente de services. On retrouve dans l'interprétation de ce clivage la distinction produit/client qui, si elle se vérifie, devrait être prometteuse d'avenir dans la profession pour les femmes : segments axés sur la relation-client pour les femmes, segments axés sur les performances technologiques pour les hommes. Les conditions de travail des commerciaux sont elles aussi clivées entre les représentants et les attachées commerciales : « *Les hommes à l'extérieur, les femmes à l'intérieur* » ; le terrain, la prospection pour les hommes et la sédentarité (téléprospection, prise de rendez-vous, gestion des dossiers) pour les femmes – hormis le cas des visiteuses médicales. Près des deux tiers d'entre elles viennent d'ailleurs du secrétariat. Enfin, les femmes commerciales débutantes sont plus touchées par la précarisation des emplois : visiteuses médicales, conseillères de vente dans la grande distribution, démonstratrices en grande surface.

---

<sup>11</sup> Ceci tend à complexifier les recherches bibliographiques.

## Les professions intermédiaires commerciales sectorielles

Comme le souligne Pierre Cam, désormais « *tout ce qui touche à la relation avec un «public» devient ou est susceptible de devenir un emploi faisant appel à des compétences commerciales* ». Suivant cette évolution, les professions de services tels que la finance, les transports, le tourisme, l'immobilier, assimilées il y a quelques décennies aux professions administratives et étudiées comme telles, peuvent être désormais rangées dans les professions commerciales, résultat conjoint de l'intégration fonctionnelle back office/front office et de l'orientation client dans la stratégie des entreprises.

Parmi les travaux sectoriels produits au cours des vingt dernières années qui abordent les emplois commerciaux de niveau intermédiaire au même titre que les autres catégories d'emploi<sup>11</sup>, deux figures contrastées seront prises en exemple : le chef de rayon dans le commerce de détail et le chargé ou conseiller de clientèle dans la banque.

### ***De l'encadrement opérationnel dans la grande distribution...***

Le rapprochement de deux contrats d'études prévisionnelles (prospectives), réalisés à quinze ans d'intervalle (1990-2005) sur la grande distribution alimentaire, était susceptible de révéler des éléments intéressants sur les évolutions envisagées et réelles des catégories intermédiaires du commerce de détail, principalement le chef de rayon et le chef de caisse, devenus « *manager de rayon* » et « *manager de caisse* ». Au-delà de ce changement d'appellation, les différences que l'on peut relever dans le type d'approches et de matériaux utilisés (notamment statistiques), d'un CEP à l'autre, ne permettent pas de pousser très loin la comparaison dans le temps.

La grande distribution alimentaire était caractérisée à la fin des années 1980 comme présentant « *une forte polarisation des qualifications opposant un encadrement opérationnel restreint et un nombre élevé d'employés faiblement qualifiés* ». La forte décentralisation de la gestion des magasins, parallèle au mouvement de concentration de la grande distribution, a conféré un rôle central au chef de rayon. En 1990, l'analyse détaillée du contenu d'activité du chef de rayon fait ressortir trois grandes fonctions : la gestion des marchandises et des comptes, le management des hommes et l'animation commerciale. L'évolution envisagée met l'accent sur les compétences managériales, la gestion des coûts et le déplacement des priorités commerciales de l'achat vers la vente incluant le service au client, toutes exigences requérant « *à la fois plus de technicité par rapport à ces trois fonctions et un plus haut niveau de culture générale* ».

Le niveau de formation du chef de rayon est jugé insuffisamment élevé en regard des responsabilités qu'il exerce et des autres professions intermédiaires. « *L'encadrement de niveau maîtrise souffre d'un taux de diplômés post-baccalauréat faible par rapport à la catégorie des professions intermédiaires en général et des professions intermédiaires commerciales en particulier* » (Céreq 1991). « *On constate cependant une évolution : l'encadrement des grandes entreprises, traditionnellement pourvu par la promotion interne, est de plus en plus recherché parmi les jeunes diplômés, de préférence avec un niveau bac+2. Mais cette recherche se heurte à l'image négative de la profession et pose des problèmes d'équilibre avec l'encadrement traditionnel* » (Bertrand, Romani 1991). L'étude réalisée dans le cadre de ce contrat d'études prévisionnelles met toutefois en évidence l'important dispositif de formation (alternance et formation continue) que la branche a développé en direction de cette catégorie.

Parmi les grands axes de changement identifiés par un nouveau contrat d'études prospectives réalisé en 2007, plusieurs sont en passe de modifier la répartition des trois grandes fonctions assurées par le « manager de rayon ». L'implantation des progiciels de gestion intégrés devrait permettre de limiter le temps dédié à la gestion des marchandises pour le consacrer davantage aux deux autres fonctions amenées à se développer : la dimension managériale et la politique commerciale, orientée sur la prise en compte de la demande locale, le développement de services divers. Le profil de « manager de rayon » est appelé à évoluer en conséquence : « [...] une exigence de formation initiale [est] annoncée comme très certainement supérieure dans les prochaines années dès le niveau de manager de rayon. Plusieurs enseignes annoncent un taux de 50 % de managers arrivés par promotion interne. Plusieurs DRH rencontrés prévoient ce taux à la baisse dans les prochaines années. » Ou encore : « Alors que la majorité des enseignes (supermarchés, hypermarchés, cash and carry) annoncent des pré-requis actuels autour de bac+2, certaines commencent à recruter des bac+5 pour leurs recrutements externes. Le poste d'adjoint au manager tend à se développer » (GESTE, CREDOC 2007).

### **...au salarié de base dans la banque**

Le secteur bancaire est doublement intéressant à analyser parce qu'il symbolise à travers ses « mutations », sans cesse évoquées depuis le milieu des années 1970, le développement des activités commerciales et qu'il permet de soulever une question insuffisamment analysée dans l'étude des catégories intermédiaires tertiaires, celle des classifications.

L'environnement de plus en plus concurrentiel de la banque, marqué par l'internationalisation des marchés et par la législation française (déréglementation, désintermédiation) (Bertrand, Noyelle 1988), a favorisé le passage d'un mode de gestion administré à une organisation commerciale : création d'un réseau dense d'agences, développement du marketing bancaire, orientation sur le client (Cossalter 1989 ; Petit et Vernières 1990 ; Dressen 1996 ; Brun-Hurtado 2005). Parallèlement, la distribution traditionnelle des catégories salariées de la banque entre cadres, gradés et employés s'est déformée, surtout au bénéfice des catégories intermédiaires (les gradés) dont la part dans les effectifs est passée d'environ un tiers dans les années 1970 aux deux tiers à la fin des années 1990 (Brun-Hurtado 2005). Or, la nouvelle convention collective, signée en 2000, ne distingue plus que deux catégories : les cadres et les techniciens des métiers de la banque. *A priori*, ce changement a le mérite de clarifier la question des frontières horizontales entre catégories socioprofessionnelles et peut s'interpréter comme la prédominance du niveau de qualification intermédiaire dans la banque, en lien avec le développement des activités commerciales. La réalité est plus complexe ou plus nuancée.

D'une part, comme l'ont signalé Petit et Vernières à la fin des années 1980, la croissance de la catégorie des gradés a souvent reposé sur le mode de gestion des carrières bancaires et non sur le changement d'orientation de l'activité : « Il conviendrait de pouvoir estimer la fraction de gradés de la banque qui sont en fait des employés ayant bénéficié d'un glissement de classification sans que leur qualification réelle ait changé ». D'autre part, bien que les règles d'avancement aient été modifiées depuis cette date, une étude de cas approfondie confirme que la frontière entre catégories n'a pas de signification réelle en termes d'activité ou de fonction (Brun-Hurtado 2005). La distinction entre les deux catégories cadres/non-cadres, issue des nouvelles classifications, est effective au niveau statutaire : règles d'embauche, de licenciement, retraite, temps de travail. En revanche, le clivage paraît moins évident à établir dans l'organisation du travail : « Le rapport au

*marché recompose le collectif de travail, le clivage statutaire cadre/non-cadre s'estompe par endroits au profit d'une segmentation du personnel selon le type de clientèle. Dans l'agence, trois groupes de commerciaux se distinguent. Les commerciaux de base qui sont en première ligne pour vendre des produits standardisés. Il s'agit d'un passage pour les jeunes diplômés entrant dans l'entreprise ou d'une situation qui dure pour les salariés plus anciens, issus de la promotion interne. Viennent ensuite les commerciaux spécialisés sur un segment de marché plus ou moins rentable : particuliers, professionnels ou entreprises. Ils sont cadres ou techniciens selon les cas. Enfin, on trouve les managers, seuls représentants de l'encadrement intermédiaire » (Brun-Hurtado 2005).*

L'évocation rapide de ces deux cas illustre la spécificité de la position d'intermédiaire dans la hiérarchie de l'entreprise selon le secteur d'appartenance. Elle suggère également les formes contrastées de la relation client : clientèle de masse ou « one-to-one ».

### **Éléments de conclusion sur les commerciaux**

L'existence d'un niveau de qualification intermédiaire chez les commerciaux pris dans leur ensemble et sa délimitation avec le groupe des cadres repose surtout dans les travaux sur sa place dans l'organisation. Comme dans le cas des administratifs, le référent a néanmoins changé. En début de période, les travaux mettent l'accent sur l'importance accordée à la proximité avec le produit et au degré de sophistication de ce dernier pour étalonner le niveau de qualification du commercial. Les travaux plus récents soulignent le rôle joué par la qualité du client et de la relation établie avec celui-ci dans l'organisation des activités.

La position de l'intermédiaire commercial dans la hiérarchie de l'entreprise semble en revanche tenir davantage à son appartenance sectorielle, comme le mettent en évidence les cas de la grande distribution et de la banque.

Parallèlement à la revalorisation du statut des commerciaux et au déploiement de leurs activités, leur niveau de formation s'est sensiblement élevé tout comme l'offre de formation s'est nettement développée. Au-delà de la référence classique aux bac+2, référence transversale à l'ensemble des catégories de niveau intermédiaire, l'articulation formation-emploi pour les catégories commerciales dépend largement des pratiques sectorielles en matière de recrutement et de carrière.

## Conclusion

Quelques traits saillants, issus de l'analyse de la littérature, pourraient alimenter de nouveaux travaux sur la place des professions intermédiaires dans les entreprises.

Peu de caractéristiques communes aux trois catégories – techniciens, administratifs et commerciaux – sont relevées, si ce n'est la référence constante au niveau de formation théoriquement requis pour y accéder : les diplômes du supérieur court (BTS, DUT). Cette référence est partiellement démentie par le maintien de l'accès promotionnel à partir des catégories employés et ouvriers, facteur de diversification des profils. Lorsque les professions intermédiaires sont analysées à partir de leur place dans l'organisation du travail et de leur position dans la hiérarchie de l'entreprise, elles se révèlent nettement différenciées.

La position fonctionnelle et sociale du technicien est plus affirmée que celle des professions intermédiaires administratives et commerciales. Mais les changements qui ont touché tout à la fois les activités, le statut et la formation du technicien tendent à le rapprocher des autres catégories. L'extension des fonctions techniques dans l'industrie, leur déploiement dans les services en lien avec les technologies de l'information et de la communication, la diversification des échelons de technicien dans les grilles de classification et son double positionnement dans la hiérarchie des diplômes, ont entamé ce qui fondait l'homogénéité de la catégorie et donc son identité professionnelle. C'est sur cette identité, construite en référence au statut de l'ingénieur, qu'a longtemps reposé l'aspiration du technicien à obtenir le titre d'ingénieur en cours de vie active. La littérature, un temps très féconde sur les initiatives de formation continue et les créations successives de dispositifs leur correspondant, a délaissé ce champ. Les raisons de ce désintérêt récent vis-à-vis de filières atypiques dans un système marqué par le monopole de la formation initiale mériteraient d'être creusées.

Comparés aux techniciens, les professions intermédiaires administratives et commerciales sont plus délicates à cerner du fait de l'imprécision de leurs contours, ce qui joue en défaveur de l'affirmation d'une identité professionnelle forte.

Les intermédiaires administratifs sont particulièrement confrontés à ce flou. Comment distinguer leur intervention de celle des employés ? Comment valoriser l'identité d'activités transversales au sein de l'entreprise ? L'évolution montre que si la revendication de la technicité des administratifs est permanente, le modèle de référence de cette technicité a changé. Le recentrage actuel des activités administratives sur le métier de l'entreprise peut précisément stabiliser une position et une qualification de niveau intermédiaire. Se pose alors la question de la formation et de la professionnalisation en cours de vie active, sujet peu abordé dans la littérature portant sur cette catégorie.

La forte revalorisation du statut du commercial dans l'entreprise n'a pas pour autant clarifié la position de l'intermédiaire commercial par rapport à celle de cadre. Les frontières entre catégories hiérarchiques semblent néanmoins davantage définies actuellement par le type de clientèle et par la qualité de la relation établie avec celle-ci. En regard des administratifs et des techniciens qui sont à dominante féminine ou masculine, les professions intermédiaires commerciales, plus mixtes, constituent une catégorie privilégiée d'analyse du partage des rôles professionnels selon le sexe. Une autre caractéristique des commerciaux tient à l'impact de leur appartenance sectorielle sur leur position dans l'entreprise : la confrontation du cas de la grande distribution et de celui de la banque en est une illustration.

## Références bibliographiques

- Amat F. (1986), « Emplois, qualifications et formations dans le commerce, la vente et la distribution – Note de synthèse », in *Les emplois du commerce et de la vente*, Céreq, collection « Études », n° 22.
- Amat F. (1986), « Former pour vendre : un enjeu très actuel », Introduction au dossier sur les emplois du commerce et de la vente, *Formation Emploi*, n° 15, p 57-60.
- Askenazy Ph., Pitzalis M., Walkowiak E., Waser A-M. (2001), *Effets de l'introduction des technologies de l'information et de la communication sur le travail, les professions et les qualifications*, Rapport pour le Commissariat général du Plan.
- Audier F., Rannou J. (1987), *Contribution à l'analyse de l'évolution de l'emploi, des activités et des formations dans le tertiaire de bureau*, Céreq, document de travail, n° 28.
- Baptiste F., Bernoux Ph. (1990), « Les ingénieurs CESI », *Formation Emploi*, n° 30, p.68-76.
- Belbenoit B. (1991), « Les IUT ont-ils été détournés ? », in Céreq-DEP-DLC, *Le niveau III de formation : crise de croissance ?*, Céreq, collection « Études », n° 60.
- Benavent C. (2000), « Les NTIC, le marketing stratégique et le jeu concurrentiel », *Revue française de gestion*, n° 129.
- Benedetto M-O. (2001), *De la vente d'assurance au Customer Relationship Management*, Note de travail, Document Séminaire, LEST-CNRS.
- Benedetto M-O. (2002), *Le vendeur d'assurances face aux outils de gestion de la relation client*, Thèse de doctorat de l'Université Aix-Marseille II, LEST.
- Benghozy P-J., Flichy P., d'Iribarne A. (2000), « Le développement des NTIC dans les entreprises françaises, premiers constats », in *Revue Réseaux*, n° 104, volume 18.
- Bercot R., Capdevielle Ph., Heran F., Hillau B., Lhotel H., Mouy Ph., Peyrard C., Sueur M., Zariafian Ph. (1988), *Ouvrier qualifié, maîtrise et technicien de production dans les industries en cours d'automatisation*, Céreq, collection « Études », n° 43, volume I : synthèse générale.
- Bertrand O., Noyelle T. (1987), « L'impact des transformations des services financiers sur le travail, les qualifications et la formation », *Formation Emploi*, n° 17, p 18-31.
- Bertrand O., Romani C. (1991), « Les qualifications dans la distribution. Nouvelles compétences ou nouveaux métiers ? », *Formation Emploi*, n° 35, p. 26-34.
- Cochoy F., Boissières I. (2003), « Le pouvoir de l'expert revisité. Les techniciens de France Télécom entre service public et satisfaction du client », *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, n° 73.

- Bonnafos G. (1987), « Les techniciens vus par la hiérarchie de l'entreprise », *Formation Emploi*, n° 20, p. 7-15.
- Bouffartigue P. (1994), « La socialisation professionnelle des jeunes BTS-DUT. Entre diplôme et statut, des identités incertaines », *Formation Emploi*, n° 45, p. 3-23.
- Bouffartigue P., Gadéa C. (1996), « Un héritage à l'épreuve. Bref panorama des évolutions dans la formation et l'emploi des ingénieurs en France », *Formation Emploi*, n°53, p. 5-13.
- Bouyx B. (1997), « Le système de négociation et de construction des diplômes technologiques et professionnels en France », in M. Möbus et E. Verdier (éds), *Les diplômes professionnels en Allemagne et en France*, Paris, L'Harmattan.
- Bouyx B. (2006), *L'enseignement technologique et professionnel. Analyse et perspectives*, éditions Foucher.
- Brassier P. (2004), *Le repositionnement de l'encadrement commercial intermédiaire. Une approche par les représentations*, Thèse de doctorat, Université d'Auvergne, Clermont Ferrand I.
- Brun-Hurtado E. (2005), *Tous commerciaux ? Les salariés de l'agence dans les transformations de la banque des années 1990-2000*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Aix-Marseille, LEST.
- Cam P. (2002), « Les intermédiaires du commerce : métiers masculins, métiers féminins », in M. Arliaud et H. Eckert (coords), *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, Céreq/ La Dispute.
- Cart B., Hallier P., Gosseaume V., Kirsch J.-L., Kogut-Kubiak F., Toutin M.-H. (2001), *Maintenance industrielle : quels emplois, quelles formations ?*, Céreq, collection « Documents », n° 159.
- Cart B., Gosseaume V., Kogut-Kubiak F., Toutin M.-H (2001), « La maintenance industrielle. Une fonction en évolution, des emplois en mutation », Céreq, *Bref*, n° 174.
- Cart B., Lozier F., Moulet S., Paddeu J., Sulzer E. (2007), « De l'assistant(e) au gestionnaire. Étude sur la professionnalisation des emplois tertiaires administratifs », Céreq, *Net.Doc* n° 46.
- Céreq (1986), *Les emplois du commerce et de la vente*, Céreq, collection « Études », n° 22.
- Céreq-ADEP (1990), *Emploi, qualification, formation dans la grande distribution alimentaire*, Paris, La Documentation française, collection « Prospective Formation Emploi ».
- Céreq-BIPE-ANPE (2000), *De la secrétaire à l'assistante. L'évolution d'une profession*, Paris, La Documentation française, collection « Prospective Formation Emploi ».
- Céreq-DEP-DLC (1991), *Le niveau III de formation : crise de croissance ?*, Céreq, collection des Études, n° 60.

- Céreq-Quatenaire Éducation (1995), *Les industries chimiques*, Paris, La Documentation française, collection « Prospective Formation Emploi ».
- Chenu A. (1991), « Les employés de bureau : une catégorie en cours de redéfinition », *Éducation permanente*, n° 106.
- Chenu A. (2005), *Sociologie des employés*, Paris, La Découverte, collection « Repères ».
- Chenu A, Guglielmetti F. (2002), « Coder la profession : nouvelles procédures, vieux problèmes », *INSEE Méthodes*, n° 102.
- Commissariat général du Plan (2001), *Services : organisation et compétences tournées vers le client. Une lecture transversale des contrats d'études prospectives tertiaires*, Paris, La Documentation française.
- Commissariat général du Plan (2003), *Les métiers face aux technologies de l'information*, Paris, La Documentation française.
- Cossalter C. (1990), *Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et assurances*, Céreq, collection « Études », n° 53.
- Coutrot L., Gautier F., Kalck P., Maillard D. (1997), *Le CESI et l'évolution des politiques de formation continue des ingénieurs*, Céreq, collection « Documents », n° 123.
- Damperat M. (2005), « Les approches de la relation client : évolution et nature », Premières Journées de recherche en marketing IRIS, IAE de Lyon.
- Desrosières A., Goy A., Thévenot L. (1983), « L'identité sociale dans le travail statistique. La nouvelle nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles », *Économie et statistique*, n° 152, INSEE.
- Dressen M., Roux-Rossi D. (1997), *Restructuration des banques et devenir des salariés*, Paris, La Documentation française, collection « Cahier Travail et Emploi ».
- Drexel I. (1993), *Das Ende des Facharbeiteraufstiegs ? Neue mittlere Bildungs – und Karrierewege in Deutschland und Frankreich – ein Vergleich*, ISF München, Campus Verlag.
- Drexel I., Méhaut Ph. (1992), « Le système de formation professionnelle en République fédérale d'Allemagne. Résultats de recherches françaises et allemandes », in M. Möbus, E. Verdier (dir.), Céreq, collection « Études », n° 61.
- Dubar C. (1991), « Diplômés de niveau III et population active occupée », in Céreq-DEP-DLC, *Le niveau III de formation : crise de croissance ?*, Céreq, collection « Études », n° 60.
- Dugué E. (1991), « Logique de la faute, logique du risque : la constitution de nouveaux modèles de comportement professionnel en milieu employé », *Éducation permanente*, n° 106.

- Eckert H., Maillard D. (2002), « Commerciaux et vendeurs : des intitulés d'emploi aux groupes professionnels », in M. Arliaud et H. Eckert (coords), *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, Céreq/La Dispute.
- Eckert H., Veneau P. (1999), *Électrotechnique, électronique et informatique industrielle. Des contenus d'enseignement aux situations de travail*, Céreq, collection « Documents », n° 146.
- Floriani C., Kirsch J.-L., Kogut-Kubiak F., Ménabréaz M., Paddeu J. (2009), « Le baccalauréat professionnel : état des lieux avant la réforme », Céreq, Net.Doc n° 57.
- Fournier C., Liaroutzos O. (1997), « Le secrétariat : une profession qui sait s'adapter », Céreq, *Bref*, n° 129.
- Gadéa C., Bercot R. (1992), « Devenir ingénieur ou cadre supérieur par la formation continue », Céreq, *Bref*, n° 72.
- Gadéa C. (1996), « Ingénieurs en puissance – Formation promotionnelle des techniciens et ordre négocié de la sélection », Formation Emploi n°55, La documentation française.
- GESTE-CREDOC (2008), *Contrat d'étude prospective commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire*, Rapport final.
- Guillon R. (1985), « Le technicien en formation continue d'ingénieur », Céreq, *Bref*, n° 14.
- Jeannot G., Valeyre A., Zarifian Ph. (1999), « Une transformation organisationnelle à France Télécom », *Flux*, n° 36/37, avril-septembre.
- Jobert A., Tallard M. (1992), « Systèmes de classification et structuration de la catégorie des techniciens », *Sociétés contemporaines*, n° 9, CNRS-IRESO.
- Kalck P., Gautier F. (1995), « Devenir ingénieur ou cadre supérieur : le rôle des formations promotionnelles », Céreq, *Bref*, n° 108.
- Kalck P., Gautier F. (1999), *Promotion cadre. Suivi des stagiaires entrés en formation continue diplômante*, Céreq, collection « Documents », n° 145.
- Kirsch J.-L., Mériot S.-A. (1998), *Évolution des emplois comptables et place du BTS*, Céreq, Rapport d'étude.
- Lefebure R., Venturi G. (2000), *Gestion de la relation client*, Paris, éditions Eyrolles.
- Legoux Y. (1960), « Le concept de technicien et la sociologie », *Revue française de sociologie*, volume 1, n° 3.
- Liaroutzos O. (1998), « La secrétaire et les autres. Une identité professionnelle en question », *Formation Emploi*, n° 61, p 73-89.
- Liaroutzos O. (2000), « De la secrétaire à l'assistante. Un processus qui requiert un accompagnement », Céreq, *Bref*, n° 160.

- Liaroutzos O., Mériot S.-A. (1996), *Évolution des métiers du tertiaire administratif et rénovation de la filière professionnelle de formation*, Céreq/Foucher.
- Lucas Y. (1992), « Les techniciens : unité et diversité », *Special Options*, n° 40.
- Maillard D., Veneau P. (2009), « Une évaluation du BTS Informatique de gestion. Un diplôme et un niveau en question », Ministère de l'Éducation nationale, CPC documents n° 2,
- Mandon N. (1988), *Les nouvelles technologies de l'information et les emplois de bureau. Comparaison européennes*, Céreq, collection « Études », n° 37.
- Mandon N. (1990), « La gestion prévisionnelle des compétences. La méthode ETED », Céreq, collection « Études », n° 57.
- Mandon N. (1991), *L'emploi-type dans sa dynamique (ETED). Exemples de dossiers descriptifs*, Céreq, Document de travail, n° 63.
- Mbaye M. (2006), « Au-delà de la polymorphie et des frontières instables : pour une professionnalisation de la fonction commerciale », in P. Brassier (dir.), *Qui sont les commerciaux ?*, Groupe ESC Clermont.
- Ménégoz L. (2003), *La transversalité, une utopie organisationnelle contemporaine. Le cas France Télécom*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II.
- Merchiers J. (1990), *Travail et emploi dans la métallurgie*, Céreq, Document de travail, n° 57.
- Meylan F. (1983), « De l'école nationale professionnelle au baccalauréat de technicien ou l'évolution d'une filière de l'enseignement technique », *Formation Emploi*, n° 4, p. 29-46.
- Meylan F. (1986), « L'évolution des formations commerciales » in *Les emplois du commerce et de la vente*, Céreq, collection « Études », n° 22.
- Möbus M., Delanoë A. (2009), *Les professions intermédiaires dans les entreprises : techniciens, agents de maîtrise et assimilés. Cadrage statistique*, Céreq, NEF, n° 39.
- ONISEP (1990), « Diplômes techniques, diplômes pour l'emploi », Les dossiers de l'ONISEP.
- Paul J.-J. (1998), « Les transformations des compétences du personnel technico-commercial dans une société basée sur les connaissances », Rapport final, CEDEFOP.
- Petit J.-J. (1991), « Les employés doivent-ils craindre la bureautique ? », *Éducation permanente*, n° 106
- Petit P., Vernières M. (1990), « La banque et ses emplois : un service en transition », *Travail et emploi*, n° 44.

- Rannou J. (1983), « Au sujet des techniciens administratifs », *Céreq, Bref*, n° 5.
- Roualdès D., Simula P. (2002), « Les prestataires de services informatiques. Une branche en expansion, des salariés qui bougent », *Céreq, Bref*, n° 189.
- Spécial Options* (1992), « Au technicien pluriel », *Le travail en révolutions* (3), *Identités*, n°40, UGICT-CGT.
- Trouvé Ph. (2010), « Les encadrements de proximité : enquête sur une bibliographie trentenaire », *Céreq, NEF*, à paraître.
- Valenduc G., Vendramin P. (2001), *Les tendances structurantes dans l'évolution des métiers administratifs*, Fondation Travail-Université, Bruxelles Formation.
- Veneau P. (1995), « Évolution de la mobilité et accès à la position de technicien », *Sociétés contemporaines*, n°22/23, CNRS-IRESO.
- Veneau P. (2008), « L'émergence de la catégorie des techniciens », Exposé oral, Groupe de travail Céreq sur les entreprises.
- Verdier E. (1983), *La bureautique*, Paris, La Découverte.
- Verdier E., Möbus M. (1986), « La fonction commerciale des entreprises : un lien emploi-formation particulièrement relâché », *Formation Emploi*, n° 15, p. 61-77.
- de Virville M. (dir.), Bruand F., Mandon N., Meylan F., Rannou J. (1983), *Les emplois tertiaires de bureau*, Céreq, collection « Études », n° 5.
- Zarifian Ph. (1986), « Fonction commerciale et compétence des vendeurs dans la vente interindustrielle », *Les emplois du commerce et de la vente*, Céreq, collection « Études », n° 22.
- Zarifian Ph. (1988), « Ouvriers, maîtrise et techniciens, acteurs du changement industriel », *Céreq, Bref*, n° 35.



Les Notes du  
**Céreq**

CENTRE D'ÉTUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

10, place de la Joliette,  
BP 21321,  
13567 Marseille cedex 02  
Tél. 04 91 13 28 28  
Fax 04 91 13 28 80

Imprimé par le  
Céreq  
Marseille  
Dépôt légal  
2<sup>e</sup> trimestre 2010  
ISBN : 978-2-11-098147-9  
ISSN : 1764-4054

**Prix : 10 €**