

Vendre et encadrer au sein d'une entreprise appartenant à un fonds de pension

**Le cas des métiers de délégué commercial, de télé-
commercial et de superviseur logistique d'une
entreprise de commerce de gros alimentaire**

Jean-Paul Cadet

Département Travail, emploi et professionnalisation (DTEP),
Céreq

Samira Mahlaoui

Département Travail, emploi et professionnalisation (DTEP),
Céreq

Céreq

10 place de la Joliette
BP 21321
Marseille Cedex 02

Ce document est présenté sur le site du Céreq afin de favoriser la diffusion et la discussion de résultats de travaux d'études et de recherches. Il propose un état d'avancement provisoire d'une réflexion pouvant déboucher sur une publication. Les hypothèses et points de vue qu'il expose, de même que sa présentation et son titre, n'engagent pas le Céreq et sont de la responsabilité des auteurs.

Avril 2015

Avertissement

Cette monographie s'inscrit dans le cadre d'un dispositif coordonné d'enquêtes en entreprise appelé EPIE (Étude sur les Professions Intermédiaires en Entreprise).

Elle porte sur les métiers de délégué commercial, de télé-commercial et de superviseur logistique d'une entreprise du commerce de gros alimentaire, lesquels renvoient en partie à la catégorie des professions intermédiaires.

Ayant eu pour objet cette catégorie socioprofessionnelle, le dispositif EPIE a été piloté par le Céreq entre 2008 et 2011, et a donné lieu à la réalisation de 22 monographies du même type.

Chaque monographie avait vocation à apporter des éléments de réponse au triple questionnement suivant et plus largement au cadre général d'hypothèses ayant structuré et articulé ce dispositif d'enquêtes menées dans une trentaine d'entreprises de divers secteurs (voir encadré suivant) :

→ *Quelles sont les caractéristiques des professions intermédiaires en entreprise, d'une part du point de vue de leur contenu d'activité et de leur place au sein de l'organisation du travail, et d'autre part, du point de vue de leur statut et de leur position dans la hiérarchie des entreprises ?*

→ *Comment devient-on un professionnel expérimenté et reconnu dans le cas des professions intermédiaires ? Quel est le rôle de la formation et plus précisément des pratiques et des dispositifs formels de formation initiale et continue ? Y a-t-il d'autres pratiques de professionnalisation à l'œuvre au sein des entreprises ? Si oui, quel est leur rôle, relativement à la formation ?*

→ *Quelles sont les caractéristiques des professions intermédiaires en termes d'alimentation des emplois et de gestion des carrières ? En entreprise, ces professions font-elles l'objet d'attentions, sinon de politiques spécifiques en ces domaines ?*

Le dispositif EPIE et les monographies réalisées dans le cadre de ce dispositif ont fait l'objet d'un ouvrage collectif¹, ainsi que diverses publications dans des revues.

¹ Cf. Jean-Paul Cadet, Christophe Guitton (sous la direction de), *Les Professions Intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, Armand Colin, 2013.

Cadre général d'hypothèses de l'enquête EPIE

1 – Travail et position dans l'entreprise

Les professions intermédiaires se caractériseraient de moins en moins par leur fonction d'interface dans la production (entre conception et exécution) et par leur position d'intermédiaire dans l'espace social de l'entreprise (entre cadres et employés/ouvriers). Qu'est-ce qui caractérise alors les professions intermédiaires, du point de vue de leur contenu d'activité, de leur rôle au sein de l'organisation du travail et de leur place dans la hiérarchie sociale de l'entreprise ? Qu'en est-il de chacune des catégories intermédiaires : administratifs, commerciaux, techniciens, maîtrise ?

1.1 – Contenu des activités et place dans l'organisation du travail

Pour chacune des catégories intermédiaires : quel est le contenu des activités ? La nature des responsabilités ? Le niveau d'initiative ? Le degré de complexité ? L'étendue du champ ? Comment l'activité se situe-t-elle entre conception et réalisation, entre technicité et management, entre polyvalence et spécialisation, etc. ? Quels sont le rôle et la place des différentes catégories intermédiaires au sein de l'organisation du travail ? Comment se positionne leur activité par rapport à celle des ouvriers/employés, d'un côté, des cadres de l'autre ? Quelles sont les différences mais aussi les formes de proximité respectives entre ces catégories ?

1.2 – Statut et position dans la hiérarchie de l'entreprise

Comment les entreprises positionnent-elles les individus comme professions intermédiaires ? Quelles sont les parts respectives des dimensions liées à l'activité elle-même et d'autres dimensions : règles statutaires liées à la profession, nomenclatures, classifications, diplômes, expérience, parcours... ?

2 – Professionnalisation

Qu'est-ce qu'un professionnel des catégories intermédiaires et comment le devient-on ? Dans quelle mesure ce qui caractérise traditionnellement la professionnalité des catégories intermédiaires (interface, variété, réactivité, etc.) relève-t-il de la formation continue et/ou d'une logique de professionnalisation, formalisée ou non ?

2.1 – Formation continue

On observe de longue date une concentration de la formation continue sur les professions intermédiaires. A quoi tient cette situation ? Est-ce lié à la nature de leur activité et à la spécificité de leur position ? Comment la formation continue s'adapte-t-elle aux transformations des métiers des catégories intermédiaires ? Dans quelle mesure le rôle d'interface classique des professions intermédiaires (entre conception et production, entre encadrement et exécutants) est-il prescriptible et transmissible par la formation ?

2.2 – Autres pratiques de professionnalisation

Au-delà de la formation continue, les entreprises s'intéressent-elles à la « professionnalisation » des catégories intermédiaires ? Quelles sont leurs pratiques en la matière ? Mettent-elles en place des dispositifs de professionnalisation et de quelle nature : formation en situation de travail, accompagnement, gestion des compétences, analyse des pratiques, etc. ? Ou bien renvoient-elles la contrainte de professionnalisation sur l'individu et/ou les collectifs de travail ?

3 – Alimentation des emplois et gestion des carrières

Existe-t-il des politiques de gestion des carrières des professions intermédiaires comme il en existe de longue date pour les cadres ?

3.1 – Alimentation des emplois

Les emplois occupés par les professions intermédiaires sont-ils plutôt conçus comme des emplois d'entrée, alimentés par des recrutements externes de jeunes débutants, ou comme des emplois d'évolution de carrière, pourvus en interne par la promotion de salariés expérimentés ? Ces deux voies d'alimentation sont-elles complémentaires ou exclusives l'une de l'autre ?

3.2 – Gestion des mobilités et des carrières

L'entreprise conçoit-elle plutôt les catégories intermédiaires comme des espaces de transition (vers le statut cadre) ou comme des espaces de carrière (évolution au sein de la catégorie) ? Les politiques de gestion des mobilités et des carrières à destination des professions intermédiaires sont-elles individualisées ?

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
L'unité enquêtée	5
La gestion des ressources humaines	6
Fidéliser par le biais de la promotion interne.....	6
De nouveaux outils et davantage de moyens à présent.....	6
Un projet de GPEC	8
Les professions intermédiaires au sein de l'entreprise	9
Les catégories intermédiaires étudiées : les commerciaux et les superviseurs logistiques	10
Le matériau recueilli	12
1. TRAVAIL ET POSITION DANS L'ENTREPRISE	13
1.1. Contenu des activités et place dans l'organisation du travail	13
1.1.1. Le délégué commercial et le télé-commercial	13
1.1.2. Le superviseur logistique	19
1.2. Statut et position dans la hiérarchie de l'entreprise	25
1.2.1. Statut et position des commerciaux	25
1.2.2. Statut et position des superviseurs logistiques.....	29
2. FORMATION ET PROFESSIONNALISATION	30
2.1. La formation	30
2.1.1. La formation au service de l'intégration au sein des métiers étudiés	30
2.1.2. La formation au service de l'évolution au sein des métiers étudiés.....	33
2.2. La professionnalisation	37
2.2.1. La professionnalisation laissée à la charge des salariés et des collectifs de travail	37
2.2.2. La professionnalisation portée et organisée par l'entreprise au-delà de la formation	39
2.2.3. Apports et milites de l'action des managers	41
3. ALIMENTATION DES EMPLOIS ET GESTION DES CARRIÈRES	44
3.1. L'alimentation des emplois	44
3.1.1. L'alimentation des emplois commerciaux	44
3.1.2. Les commerciaux recrutés : en partie seulement des diplômés de la spécialité.....	45
3.1.3. L'alimentation des emplois de superviseur.....	49
3.2. Gestion des carrières et des mobilités	52
3.2.1. La gestion des carrières et des mobilités des commerciaux.....	52
3.2.2. La possibilité d'une transition promotionnelle vers les métiers de l'encadrement commercial.....	55
3.2.3. La gestion des carrières et des mobilités des superviseurs	59
CONCLUSION	63

INTRODUCTION

L'unité enquêtée

Resto² est une filiale d'un groupe n°1 de la distribution alimentaire pour la restauration au Royaume-Uni (1,85 milliard d'euros de chiffre d'affaires, 29 % de parts de marché en surgelés). Elle exerce une activité de commerce de gros alimentaire (commerce interentreprises) de produits frais et surgelés auprès des professionnels de la restauration (traiteurs, restaurants, chaînes de restauration, cantines d'écoles, d'hôpitaux...).

C'est une filiale de taille importante : elle réalise un chiffre d'affaires conséquent au sein du groupe (un peu plus d'un demi-million d'euros en 2007, en croissance de 4,4 % par rapport à 2006). Elle comprend une quarantaine de sites en France (agences commerciales et/ou plateformes logistiques), répartis sur l'ensemble du territoire (en six grandes « régions ») pour couvrir au mieux le marché et livrer au plus vite les clients. Elle compte environ 2 000 salariés (1 800 en 2006), avec une moyenne d'âge d'un peu moins de 40 ans, et dispatchés entre trois grandes catégories de métiers : l'entreprenariat-logistique (environ 1 200 salariés), le commerce (300) et les fonctions-support, tel l'approvisionnement ou la gestion des ressources humaines (500).

De par sa taille, Resto bénéficie d'une confortable puissance d'achat auprès de ses fournisseurs, lui permettant de proposer à ses clients un maximum de produits qui présentent un bon rapport qualité/prix. Elle revendique 40 000 clients, spécialisés dans tous types de cuisine (traditionnelle, gastronomique, rapide, collective). Elle commercialise plus de 2 500 références, correspondant à plusieurs gammes : le surgelé, qui est sa spécialité originelle, le frais, l'épicerie... Ces différentes gammes se sont imposées à elle pour répondre aux attentes diversifiées des clients, mais aussi à la suite de rachats d'entreprises initialement positionnées sur ces créneaux.

Resto illustre bien à vrai dire le mouvement de concentration observé depuis plusieurs années au sein du commerce de gros. Cette filiale s'est constituée à partir de 1992, lorsque le groupe britannique auquel elle appartient, rachetant une entreprise française spécialisée dans la distribution de produits surgelés, s'est implanté sur le marché hexagonal. Resto s'est depuis sans cesse agrandie, essentiellement par le biais d'autres rachats d'entreprises localisées un peu partout en France.

Ce mode privilégié de constitution par croissance externe n'est pas sans poser de problème. Il questionne la capacité de l'entreprise à assurer une cohésion de fonctionnement entre les différentes entités qui la composent et qui étaient autrefois indépendantes (il s'agit pour l'essentiel d'anciennes PME), via une harmonisation de ses méthodes de travail, de ses outils et techniques de gestion. Resto s'y emploie encore pleinement de nos jours, comme en témoigne par exemple la mise en place récente du logiciel SAP, qui permet d'homogénéiser l'ensemble de la gestion au sein de l'entreprise, y compris les ressources humaines et la paye.

En toile de fond, il faut noter aussi que le groupe duquel fait partie Resto est désormais la propriété d'un fonds de pension américain : il a été racheté en 2002 par un premier fonds de pension, puis revendu à un autre en 2007. Bien évidemment, cette évolution n'est pas sans conséquence pour chacune des filiales, leur fonctionnement au quotidien et leur dynamique propres. Elle génère en effet d'importantes exigences de rentabilité et en vient inéluctablement à régir toute la stratégie et l'organisation de ces filiales. « *Tout euro investi doit en rapporter au moins cinq sinon on ne l'investit pas* », n'hésite-t-on pas ainsi à dire du côté de Resto. Incitant à optimiser les gains de productivité, une

² Le nom de l'unité enquêtée est volontairement modifié, par souci d'anonymat.

telle évolution stimule aussi le processus de rationalisation et d'harmonisation des méthodes et des procédures de travail.

La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines chez Resto est prise en charge par une direction qui emploie 27 personnes, au sein de trois services : paye-administration du personnel ; relations sociales ; développement des RH (ce service assure notamment le recrutement et la formation). La GRH est relayée sur le terrain par des responsables de ressources humaines (RRH), dans chacune des six grandes régions dessinées par l'entreprise.

Fidéliser par le biais de la promotion interne

La politique classique de Resto en matière de RH est de fidéliser autant que possible ses collaborateurs, dans un contexte de gestion qui n'est pas des plus favorables. L'entreprise évolue dans le cadre d'un secteur d'activité (le commerce de gros) et d'une filière (l'agro-alimentaire) qui se caractérisent par des salaires et une visibilité sur les perspectives d'emploi relativement faibles. De plus, certains métiers exercés paraissent très pénibles. Les chauffeurs-livreurs portent par exemple des charges élevées et risquent de détériorer prématurément leur santé physique : « *Un chauffeur-livreur qui a 45-50 ans a déjà le dos en mauvais état* » (responsable de formation). Autre exemple : les préparateurs de commandes, qui travaillent au sein des plateformes logistiques, n'ont pas non plus une activité des plus aisées, avec une présence continue dans des chambres froides à la température de -22° et des horaires en grande partie nocturnes (ils commencent en général à 16h00 et terminent aux alentours de 3h00 du matin).

Dans ce contexte, le turnover n'est pas négligeable, surtout aux premiers niveaux de qualification et dans les régions les plus dynamiques sur le plan du marché du travail (Île de France, Rhône-Alpes...).

Afin de faire face à ce contexte peu favorable, Resto s'efforce de fidéliser ses personnels en leur proposant des parcours d'évolution promotionnelle. C'est sa philosophie habituelle en matière de gestion des carrières que de favoriser la promotion interne dès que cela lui semble envisageable, et dès que les personnels en acceptent le prix à payer (apprentissage d'un nouveau métier ou de nouvelles responsabilités, mobilité géographique...), en s'appuyant notamment sur ses formations. Pour elle, cette fidélisation des salariés par la promotion interne est d'ailleurs un enjeu de gestion essentiel car elle est censée conditionner la fidélisation des clients elle-même.

Cependant, une telle politique était demeurée jusqu'à ces dernières années très peu outillée. Les promotions s'opéraient au cas par cas, sans structuration et régulation d'ensemble, selon les besoins émanant ici-et-là, et de façon conforme aux pratiques qui avaient dominé naguère dans les PME unies à présent à Resto. Les moyens engagés restaient limités, ou en tout cas comparables à ceux que l'on observe dans la plupart des entreprises du commerce de gros. Ainsi, les dépenses consenties pour la formation avoisinaient et dépassaient-elles que légèrement le strict minimum légal : environ 2 % de la masse salariale jusqu'en 2007.

De nouveaux outils et davantage de moyens à présent

Depuis quelque temps, Resto mobilise plus de moyens dans le domaine des ressources humaines et se dote progressivement de tout un arsenal d'outils de GRH qui participent à l'harmonisation des méthodes et des pratiques de gestion en cours.

- Implantation du logiciel SAP il y a quelques années : ce logiciel permet, entre autres, de gérer tout le système RH de l'entreprise.

- Mise en place en 2004 des entretiens d'évaluation annuels, appelés « entretiens de progrès » : cette mise en place a été progressive car la pratique ne cadrerait pas au départ avec les routines de gestion. Les entretiens de progrès ont d'abord concerné seulement les cadres, puis petit à petit les autres catégories de personnel. En 2008, ils ont été restructurés et organisés pour la première fois pour l'ensemble du personnel (voir encadré page suivante) :

- élaboration de fiches de poste communes et de fiches individuelles ;

- développement d'une bourse de l'emploi sur les métiers (pour les cadres d'abord puis pour les non-cadres ensuite) ;

- révision des grilles de classifications et des parcours de professionnalisation et de carrière pour certaines catégories de personnel, comme par exemple les commerciaux ;

- mise en place d'une pratique visant à développer les passerelles entre métiers et les possibilités de promotion interne, et consistant à faire découvrir à des collaborateurs désireux de changer de métier d'autres activités susceptibles de les intéresser en interne : intitulée « apprendre le métier de l'autre », cette pratique prend la forme de stages d'immersion de quelques jours dans les services concernés ;

- développement sensible de la formation à partir de 2008 : les dépenses de formation croissent d'environ de 75 % et représentent à présent un peu plus de 3,8 % de la masse salariale. Une école de vente est créée en 2008, et l'entreprise recourt de plus en plus aux contrats de professionnalisation (26 en 2008).

Ce développement aussi soudain que rapide de la GRH tient à la fois à l'évolution du climat social chez Resto et aux efforts consentis par la direction des ressources humaines. Des grèves ont ainsi éclaté en 2008 au sein de l'entreprise, avec pour enjeu les salaires et le maintien du pouvoir d'achat. Pour prévenir et limiter à l'avenir le risque de tels conflits sociaux, coûteux pour l'entreprise, la direction des ressources humaines a alors demandé, négocié et obtenu plus de moyens budgétaires et d'engagements en matière RH (notamment dans le domaine de la formation) auprès de la direction générale de Resto et plus largement auprès du groupe et des actionnaires américains. Aussi, « *aujourd'hui, on investit plus en matière de RH pour apaiser les esprits et redonner du sens* » (responsable de formation).

L'entretien de progrès

(source : support interne)

L'entretien de progrès est conçu comme « *un moment privilégié entre un salarié et son manager qui doit permettre un bilan constructif de compétences* ».

À l'occasion de cet entretien annuel, les personnels sont évalués à l'aune de leur « *savoir-faire* » et de leur « *savoir-être* ».

L'entretien s'appuie à ce titre sur un support structuré en deux parties, dédiées respectivement aux savoir-faire et au savoir-être.

La première partie, consacrée aux savoir-faire, est elle-même divisée en deux sous-parties : la première fait référence aux objectifs chiffrés du salarié (ex : chiffre d'affaires, marge en valeur, nombre de lignes/commande...) et décrit ainsi la pratique d'une évaluation chiffrée ; la seconde, plus littéraire, est réservée aux points forts et aux points d'amélioration.

La partie suivante de l'évaluation concerne le savoir-être. Celui-ci s'apprécie en fonction de différents critères généraux, déclinés spécifiquement par métier (ex : « *organisation : gère l'ensemble de ses missions de façon efficace et dans le respect des délais* », « *adhésion aux stratégies d'entreprise : applique et respecte les fondamentaux, adhère aux projets et à la politique de l'entreprise* », « *pugnacité, combativité, dynamisme : entreprenant, mobilisé, battant, volontaire* »...).

Chaque critère s'évalue par le choix d'une appréciation A/B/C/D :

« *A = Excellent, signifie que le salarié dépasse ses objectifs ;*

B = Bien, signifie que le salarié atteint ses objectifs ;

C = Moyen et/ou en cours d'exécution, signifie que le salarié n'a pas tout à fait atteint ses objectifs mais que cette non-atteinte peut s'expliquer par le fait que ce salarié occupe depuis peu le poste pour lequel il est évalué ou par un contexte particulier ;

D = Insuffisant, signifie que le salarié n'atteint pas ses objectifs »

Un projet de GPEC

En 2009, Resto prévoit de poursuivre le mouvement amorcé en faveur de la gestion des ressources humaines, en lançant un projet de GPEC visant à favoriser l'employabilité de ses salariés. Dans la lignée de nombreux projets actuels d'entreprise de ce type, il s'agit d'apporter aux personnels « *une meilleure visibilité sur leur parcours professionnel* » et « *un accompagnement dans le cadre de la gestion de leur carrière* » (d'après une brochure diffusée par Resto). L'objectif est aussi de permettre aux personnels de « *développer des compétences en adéquation avec le marché du travail* » (ibid.). Ainsi, un tel projet a-t-il pour principale intention d'aider chaque collaborateur à mieux se projeter dans l'avenir. Il entend davantage structurer et instrumenter les parcours de carrière au sein de l'entreprise, en particulier les promotions, et donc donner plus de poids et de réalité à la politique traditionnelle menée par Resto.

Mais il ambitionne également de porter la réflexion et l'action sur les parcours de mobilité externe, en tenant compte des aspirations individuelles en la matière, sinon en les reconnaissant à part entière. C'est là une dimension plus originale et contrastant davantage avec les principes de gestion habituels de l'entreprise. Elle nécessite aujourd'hui de faire mûrir les esprits en interne. Notamment, l'encadrement va devoir prendre conscience de l'enjeu qu'il y a désormais d'aider « *les personnes à réaliser leur projet professionnel quel qu'il soit, en en parlant avec elles, en s'organisant pour voir comment y répondre, en les plaçant dans les meilleures conditions possibles pour qu'elles le réalisent, tout en imaginant qu'elles peuvent très bien quitter l'entreprise et qu'il faudra donc les remplacer* » (responsable de formation).

Au moment de l'enquête (décembre 2008 - mars 2009), le projet de GPEC devait se traduire par la signature, courant 2009, d'un accord d'entreprise avec les partenaires sociaux destiné à donner un contenu à ce projet. Le texte de l'accord (encore provisoire à l'époque mais déjà bien abouti dans son contenu) prévoyait le développement de tout un ensemble de mesures ou de démarches, existantes pour une partie d'entre elles (bourse de l'emploi, école de vente interne...) mais nouvelles ou émergentes pour la plupart :

- une cartographie de l'ensemble des métiers et des compétences [en cours de réalisation au moment de l'enquête] : structurée en filières (grands domaines d'intervention de l'entreprise) et en familles professionnelles, et reliée aux fiches de poste, cette cartographie vise surtout à développer la mobilité au sein de l'entreprise. Elle doit permettre de repérer pour chaque métier des aires de mobilité, notamment de nature transverse ;
- un entretien professionnel axé sur la formation et le développement de carrière pour tous les personnels, déconnecté de l'entretien annuel d'évaluation et pris en charge chaque année par les n+1 [à partir de 2009] ;
- le DIF et la VAE : jusqu'ici, ces dispositifs ont connu un développement extrêmement discret, pour ne pas dire confidentiel, au sein de l'entreprise, faute d'avoir été bien compris par les managers et les salariés [à partir de 2009] ;
- un entretien de carrière mené par les responsables des ressources humaines [prévu pour les prochaines années, le temps de s'approprier l'esprit spécifique de ce dispositif, tourné vers l'orientation de carrière à plus long terme] ;
- diverses mesures d'accompagnement de la mobilité [envisagées à terme].

Il va sans dire que ces mesures ou ces démarches nouvelles ou à venir n'ont pu être prises en compte dans nos observations et analyses.

Les professions intermédiaires au sein de l'entreprise

Dans une entreprise de la taille de Resto, les catégories intermédiaires sont de fait nombreuses. Elles renvoient en tout cas à quantités de métiers : approvisionneur, gestionnaire de données produits, prévisionniste, responsable logistique régionale, responsable des ressources humaines (voir tableau suivant), etc.

Au-delà de la taille de l'entreprise, cette diversité des métiers dans lesquels on trouve des personnels ayant la qualification de « technicien » ou d'« agent de maîtrise » traduit sans doute aussi la pluralité des parcours individuels. Cette qualification de TAM est certainement proposée à des employés méritants, souvent situés en fin de carrière et bloqués en termes d'évolution. Dans une moindre mesure, on peut aussi penser qu'elle est attribuée à des débutants, amenés à passer cadres s'ils font leurs preuves dans leur fonction.

Toutefois, la diversité des métiers concernés par les catégories intermédiaires semble également le fruit de l'histoire de l'entreprise. Resto s'est constituée dans un laps de temps limité par une suite de rachats de PME. En leur temps, chacune avait développé un langage propre pour intituler leurs métiers et des pratiques spécifiques de classification des emplois et de reconnaissance des personnels. Au moment de l'enquête, il est probable que tout ne soit pas encore harmonisé à ce niveau. De plus, on peut faire l'hypothèse que les personnels qui ont hérité de leur qualification de leur ancienne entreprise d'appartenance ont préservé cette qualification dans le nouvel espace social et statutaire dessiné par Resto, au risque d'y apparaître « surqualifiés » et d'être bloqués en termes d'évolution de carrière. Cela semble être le cas, par exemple, des deux chauffeurs-livreurs qui font partie des catégories intermédiaires (voir tableau suivant) alors même que ce métier est exercé en principe chez Resto par des personnels de la catégorie employée.

Sur le plan des effectifs, les techniciens et les agents de maîtrise sont au nombre de 229 (98 techniciens et 131 agents de maîtrise), sur un total estimé à 2 000 fin 2008. Les cinq métiers les plus

fournis en effectifs de catégories intermédiaires sont, par ordre décroissant, le délégué commercial, le superviseur préparation, le superviseur trafic, le superviseur réception et l'approvisionneur (voir tableau suivant).

Les catégories intermédiaires représentent donc 11 % du personnel chez Resto. Cela peut paraître limité. Au sein du commerce de gros, les professions intermédiaires sont évaluées à 29,2 % du total des effectifs, et au sein du sous-secteur commerce de gros de produits agricoles et alimentaires hors centrales d'achat, elles atteignent le taux de 23,9 % (source : base de données PSB du Céreq, exploitation des enquêtes Emploi 2005-2007). Cette sous-représentation des catégories intermédiaires dans la structure des qualifications de l'entreprise correspond sans doute à une autre forme d'héritage qui provient des anciennes PME formant aujourd'hui cette entreprise.

Les catégories intermédiaires étudiées : les commerciaux et les superviseurs logistiques

Deux profils de métiers font l'objet de cette monographie : les commerciaux et les superviseurs logistiques.

Le choix s'est porté naturellement sur les personnels commerciaux dans la mesure où ils représentaient la catégorie que nous souhaitions investiguer de préférence chez Resto, une entreprise issue du fichier CVTS, pour contribuer à l'étude EPIE (enquête sur les professions intermédiaires en entreprise) du Céreq.

Les deux métiers commerciaux de base de Resto ont ainsi été étudiés dans cette monographie : le délégué commercial, qui est itinérant et chargé d'entretenir et de développer le portefeuille-clients de Resto au sein d'une zone géographique déterminée, et le télé-commercial, lequel a pour objectif de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise au sein de la même zone, par le biais d'appels téléphoniques réguliers, les deux travaillant d'ailleurs en binôme.

Les techniciens et les agents de maîtrise chez Resto

(source : données de l'entreprise, 2008)

Métiers	Effectifs
Agent administratif trafic	1
Agent de retour / Caissier	1
Approvisionneur	33
Assistant de direction adm.	1
Assistant distribution	1
Assistant exploitation	3
Assistant spécialisé ADV	8
Assistant spécialisé RH	1
Chauffeur-livreur	2
Chef de poste	1
Chef d'équipe entrepôt frais	1
Chef d'équipe entrepôt sec	1
Comptable	1
Conseiller culinaire	1
Coordinateur commercial	1
Default position (?)	4
Délégué commercial	51
Gestionnaire administration	1
Gestionnaire crédit client	2
Gestionnaire de données produits	4
Gestionnaire stock	1
Mécanicien	1
Ordonnancement	1
Préparateur de commandes	1
Prévisionniste	3
Réceptionnaire	2
Responsable chauffeur régional	1
Responsable ADV	1
Responsable expédition	2
Responsable logistique régionale	3
Responsable marché public	1
Responsable préparation	3
Responsable réception	2
Responsable ressources humaines	1
Responsable trafic	2
Superviseur chauffeurs	4
Superviseur polyvalent	1
Superviseur préparation	34
Superviseur réception	18
Superviseur trafic	22
Technicien qualifié laboratoire	1
Télé-commercial	5
Total	229

Les délégués commerciaux et les télé-commerciaux sont à peu près 150 chacun, mais ils ne sont pas tous classés parmi les TAM. Seuls 51 délégués commerciaux (environ 1/3 d'entre eux) et 5 télé-commerciaux (un peu plus de 3 % seulement) ont ce statut. 56 commerciaux en tout font donc partie des catégories intermédiaires lors de l'enquête, sur un effectif total de 300.

La monographie a également pour objet les superviseurs logistiques. Ce choix, qui conduit à élargir le champ étudié, s'explique par un intérêt particulier manifesté par l'entreprise vis-à-vis de cette population. Elle s'accroît en effet en effectifs au fil des années et pose la question de sa professionnalisation, tant elle apparaît comme une fonction de management de proximité à la fois stratégique et difficile à exercer.

Parmi les superviseurs logistiques, il faut distinguer trois métiers : les superviseurs réception, les superviseurs préparation et les superviseurs trafic. Les superviseurs réception encadrent des réceptionnaires, les superviseurs préparation, des préparateurs de commandes, et les superviseurs trafic, des chauffeurs-livreurs.

On compte 374 superviseurs au sens strict – probablement, pourrait-on y ajouter aussi les « superviseurs chauffeurs » et le « superviseur polyvalent » – qui figurent, de manière distincte, au sein du tableau de la page précédente, sans doute pour des raisons historiques propres à certains sites.

Notons qu'il n'y a pas, là encore, homologie entre ce profil de métier et le statut de profession intermédiaire. Les superviseurs reconnus comme TAM ne sont que 80, les autres ayant le statut et la qualification d'employé.

Le matériau recueilli

La monographie s'appuie sur le matériau suivant :

- des informations et des documents issus du site internet de Resto ;
- un entretien avec la responsable de formation, notre interlocutrice dans l'entreprise ;
- trois entretiens avec des membres des catégories étudiées : un délégué commercial (travaillant au sein d'un site du sud-ouest en France), une télé-commerciale (qui évolue au sein d'un site du sud-est) et une superviseuse réception (intégrée à un autre site du sud-ouest) ;
- trois entretiens avec leurs responsables hiérarchiques directs : un responsable des ventes, un responsable de plateau télévente et un responsable dépôt ou d'exploitation.

Les trois sites enquêtés

- Une agence commerciale dans le sud-ouest : un responsable des ventes, une responsable télé-vente, huit délégués commerciaux et huit télé-commerciaux.
- Une agence commerciale dans le sud-est : un responsable des ventes, une responsable télé-vente, cinq délégués commerciaux et cinq télé-commerciaux.
- Une plate-forme logistique dans le sud-ouest : un responsable dépôt ou d'exploitation, un responsable entrepôt, un responsable trafic, un superviseur réception, un superviseur préparation, un superviseur trafic, un réceptionnaire, deux préparateurs, seize chauffeurs-livreurs, un agent de retour.

La restitution des observations et des analyses qui suit respecte la trame habituelle du projet EPIE.

1. TRAVAIL ET POSITION DANS L'ENTREPRISE

En premier lieu, il s'agit de se demander ce qui caractérise les métiers étudiés, d'une part du point de vue de leur contenu d'activité et de leur place au sein de l'organisation du travail, et d'autre part, du point de vue de leur statut et de leur position dans la hiérarchie de l'entreprise.

1.1. Contenu des activités et place dans l'organisation du travail

Il est possible ici de passer en revue chacun des trois métiers : délégué commercial, télé-commercial, superviseur logistique. Dans la mesure où ils sont exercés ensemble dans le cadre de binômes, les deux métiers commerciaux seront abordés en même temps.

La présentation et l'analyse du travail relatif à ces trois métiers se veulent globales et valables pour tous les sites de l'entreprise. Certes, il aurait été sûrement intéressant de se pencher sur les disparités régionales héritées en majeure partie de l'histoire de ces sites autrefois indépendants et qui persistent dans les manières d'exercer ces métiers si l'on en croît nos interlocuteurs. Mais une telle prétention à la globalité se justifie au regard à la fois des investigations réalisées et du processus d'harmonisation des méthodes et procédures de travail à l'œuvre au sein de l'entreprise.

1.1.1. Le délégué commercial et le télé-commercial

Plusieurs points caractérisent ces métiers commerciaux :

- l'exercice d'une mission capitale pour l'entreprise ;
- l'occupation d'une position d'interface au sein de l'organisation du travail ;
- la prise en charge d'un moment critique, le contact avec la clientèle ;
- la maîtrise d'une relation-clientèle de type business to business ;
- l'exercice d'une activité à la fois très encadrée et effectuée de manière très autonome ;
- la réalisation d'un travail en binôme ;
- des conditions d'exercice qui tendent à devenir plus difficiles.

L'exercice d'une mission capitale pour l'entreprise

Associés en binôme, le délégué commercial et le télé-commercial³ remplissent une mission primordiale pour une entreprise du commerce de gros comme Resto, celle de développer et de fidéliser un « portefeuille-clients » sur un secteur géographique donné. Ce portefeuille abrite :

- soit des « grands comptes », c'est-à-dire des clients à gros potentiel de vente (les grandes collectivités, les chaînes de restauration...), et dans ce cas il induit un espace d'intervention relativement large.
- soit, des restaurants indépendants, des petites collectivités (cantines scolaires, maisons de retraite...), des campings..., et se limite à une zone géographique plus limitée. C'est ce dernier cas (de fait le plus répandu) qui nous intéresse ici.

³ On devrait plutôt dire la télé-commerciale, tant on compte une large majorité de femmes dans ce métier, à l'opposé de celui de délégué commercial.

Cette mission se décline en partie distinctement selon les deux métiers. Le délégué commercial est particulièrement attendu sur sa capacité à enrichir le portefeuille en dénichant de nouveaux clients par le biais de visites sur le terrain, tandis que le télé-commercial a davantage pour rôle de fidéliser ce portefeuille et de faire progresser le chiffre d'affaires via des appels téléphoniques. Par rapport au délégué, « *la différence d'activité, c'est que lui doit trouver les clients, et moi je dois les fidéliser* » (télé-commerciale).

Une position d'interface au sein de l'organisation du travail

De fait, les deux métiers sont positionnés à l'interface entre l'entreprise et son marché. Ils interviennent ainsi au cœur et en aval du « processus de production » de Resto.

Ce rôle d'interface incombe particulièrement au délégué commercial. À lui de développer la clientèle, à lui aussi d'apparaître comme l'interlocuteur privilégié de Resto aux yeux des clients et d'établir une sorte de médiation entre eux, notamment en cas d'impayés.

Mais le télé-commercial est aussi pleinement concerné. Si son action à distance du terrain, médiatisée par le téléphone, n'en fait ni le dernier intervenant du processus, ni le principal interlocuteur de Resto du point de vue de la plupart des clients, il assure quantités d'interfaces indispensables entre les clients et différents services de l'entreprise :

- l'approvisionnement : cette interface est importante pour faire face à des problèmes comme le besoin express d'un client ou la nécessité de remplacer un produit en rupture de stock, ainsi que pour assurer les livraisons dans les délais (pour 95 % des clients, le lendemain du jour où la commande est prise) ;
- la logistique : cette interface permet de gérer les problèmes d'horaires et de livraison ;
- la comptabilité : là, il s'agit le plus souvent de régler des problèmes de comptes bloqués du fait de retards de paiement, en incitant les clients concernés à payer leur dû à la livraison de leur prochaine commande et à débloquer ainsi leur compte.

Des activités qui renvoient à un moment critique, le contact clientèle

La position d'interface des deux métiers leur confère un contenu d'activité qui renvoie à un moment critique, le contact avec la clientèle, que ce contact ait lieu sur le terrain, en face-à-face, ou par le biais du téléphone.

Ainsi, le délégué commercial exerce surtout une activité de visites de la clientèle sur le terrain. Que l'on ne se méprenne guère toutefois sur la nature de ces visites : elles ne sont pas totalement improvisées. Elles font aussi l'objet, en principe, d'une préparation par le délégué commercial. Avant de rendre visite à un client, le délégué analyse a priori sa situation de façon à se présenter devant lui avec les propositions les plus adaptées et pertinentes possibles en matière de produits. Cette analyse se fonde sur la connaissance, plus ou moins étendue, qu'il peut mobiliser sur ce client : l'enveloppe que ce dernier est susceptible de dégager, les types de produits correspondant à ses besoins, sa situation économique... Une connaissance liée à l'expérience antérieure du délégué avec le client en question, mais aussi au bouche à oreille et au système d'information de Resto, qui garde en mémoire les précédentes commandes effectuées par ce client et leur cadencement (cette mémoire est appelée en interne le « cadencier »).

Le délégué commercial réalise deux grands types de visites. D'une part, il effectue des visites qui correspondent au « *suivi-clientèle terrain* ». Ces visites concernent les clients actuels de Resto. Elles visent tout à la fois à entretenir la relation nouée, à traiter les problèmes éventuels qui se posent et/ou à faire de la « vente additionnelle » (vente de produits supplémentaires par rapport aux commandes habituelles ou déjà prévues). La fréquence de ces visites est très variable : une seule fois par mois à une fois au moins chaque semaine suivant les clients. Cette fréquence dépend surtout du « potentiel-

client », c'est-à-dire ce que le client est supposé pouvoir et vouloir acheter à Resto, en fonction de ses commandes passées et de sa situation économique et financière présumée.

D'autre part, le délégué commercial prospecte auprès de restaurateurs qui ne sont pas ou plus clients de Resto. En permanence, il tente ainsi de nourrir son portefeuille et de combler les pertes régulières de clients – du fait de l'action de la concurrence, des changements de propriétaires ou des fermetures d'établissements. Il lui faut donc être constamment à l'affût et en mesure de capter les informations pertinentes. « *La prospection, on l'effectue souvent quand on sait par le bouche à oreille qu'une affaire va s'ouvrir. [...] Par exemple, quand on a un client qui ferme, on prend des nouvelles dès qu'il y a réouverture. Qui est-ce ? Et on essaie d'être là dès la réouverture* » (délégué commercial).

De fait, le télé-commercial a pour sa part une activité d'appels téléphoniques. Il téléphone une à plusieurs fois par semaine aux clients de Resto implantés sur son secteur, pour prendre leurs commandes et en assurer le suivi. Se voulant avant tout leur partenaire au quotidien, il répond aussi à leurs questions et les informe en temps réel de l'actualité de l'entreprise et de ses campagnes de promotion. Avec pour enjeu de faire de Resto leur principal, sinon leur unique fournisseur.

Comment concrètement s'y prend-t-il ? Tout d'abord, à l'image du délégué commercial, il prépare normalement chacun de ses appels téléphoniques auprès de la clientèle en vue de formuler ensuite au téléphone les propositions de produits qui ont le plus de chance d'aboutir. Il s'appuie là encore sur divers éléments : les historiques-clients mémorisés au sein du « cadencier » ; les informations remontées par le délégué commercial à qui il est associé ; sa propre connaissance acquise sur chaque client (par exemple, la manière dont il a réagi aux différentes propositions de produits qui lui ont été faites jusqu'ici) ; les offres tarifaires établies en amont par le service administration des ventes ; l'état des factures relatives aux différents clients.

Puis, un appel téléphonique se passe toujours en gros de la même façon. Le télé-commercial enregistre en premier lieu les commandes du client. Il lui rappelle ensuite toutes ses commandes récentes pour s'assurer qu'il n'a rien oublié. Enfin, il passe à une phase plus offensive, en lui proposant des lignes supplémentaires, liées notamment à des campagnes de promotion. « *Le client fait sa liste, il déroule sa commande. On lui fait ensuite un réassort, c'est-à-dire qu'on lui indique tout ce qu'il a pris ces dix dernières commandes, en observant le cadencier. Ça permet de lui rappeler s'il n'a pas oublié de faire une commande d'un produit. Puis à partir de là, on essaie de lui vendre quelque chose qu'il n'a pas l'habitude de prendre pour agrandir le cadencier* » (télé-commerciale).

Notons aussi que le télé-commercial fait un peu de télé-prospection pour soutenir son délégué commercial. Il lui prend parfois des rendez-vous avec des restaurateurs qui ne travaillent pas à ce jour avec Resto. Il arrive également qu'il procède à des relances chez des clients qui ont été perdus, en particulier pour mieux comprendre les raisons de cette perte et tenter d'amorcer la « reconquête ».

Une professionnalité marquée par le caractère B to B de la relation-clientèle

Le système de savoirs, de savoir-faire, de comportements et de qualités personnelles qui « fait » les deux métiers appréhendés ici appartient bien sûr au registre commercial. Pour satisfaire, fidéliser la clientèle et exploiter au mieux son potentiel, il est important à l'évidence de savoir entrer en contact avec des clients, diagnostiquer des besoins, convaincre, conclure une affaire, etc., bref de maîtriser les basiques de la relation commerciale. Mais le fait que les délégués et les télé-commerciaux s'adressent à des professionnels de la restauration et s'affrontent ainsi à une relation de type B to B (business to business) aiguise tout particulièrement le besoin de certains savoirs ou capacités d'action.

La professionnalité des délégués et des télé-commerciaux se nourrit d'abord d'une connaissance fine des multiples produits proposés par Resto. Sans cette connaissance-produits, il leur serait non seulement difficile de remplir leurs missions, mais aussi d'apparaître crédibles aux yeux des restaurateurs. « *Il faut connaître toute la gamme de produits, des entrées aux desserts, en passant par*

les viandes, les poissons et les fruits de mer, les produits surgelés, les produits frais, la nouvelle gamme d'épicerie, les plats cuisinés... Donc il nous faut connaître quantités de produits. [...] C'est un peu frustrant quand un client pose une question à laquelle on ne peut répondre » (télé-commerciale).

Ensuite, à l'image de toute relation commerciale avec des professionnels, il importe tout particulièrement de savoir négocier. Cette exigence concerne aussi bien le télé-commercial que le délégué. Exerçant une activité loin de se réduire à de la prise de commande basique, comme on peut le voir dans d'autres activités de télévente, le télé-commercial de Resto doit savoir négocier de gré à gré au téléphone, trouver rapidement des solutions aux problèmes évoqués par les clients, se montrer enclin au marchandage, tout en restant dans des bornes acceptables pour l'entreprise. « *Il faut aimer parler au téléphone, aimer négocier avec des clients qui essaient toujours d'acheter moins cher, il faut savoir baisser les prix sans aller trop loin* » (télé-commerciale). Dans ce contexte de travail donnant une place de choix à la négociation, l'honnêteté est d'ailleurs présentée comme une qualité indispensable. « *Il faut savoir dire à un client qu'il a tort, et ceci n'est pas facile. [...] Il faut savoir aussi être honnête vis-à-vis du client, par rapport à la concurrence, par rapport au produit que l'on vend, par rapport à sa qualité et à son prix, sinon ça risque de se retourner à terme contre la télé-commerciale* » (responsable du plateau télévente).

Enfin, et surtout, il est demandé aux commerciaux de savoir « *se démarquer en tant que professionnel* » (responsable des ventes) aux yeux des restaurateurs, ceux-ci risquant à tout moment de se montrer sensibles aux sirènes de la concurrence. Plus que la simple capacité à établir un contact, ce démarquage requiert une grande capacité à analyser les besoins et le potentiel de chaque client ou prospect éventuel, et donc l'important travail de préparation des visites et des appels téléphoniques évoqué précédemment. Pareil démarquage demande également, en face-à-face ou au téléphone avec les clients, une capacité constante à promouvoir les produits commercialisés par Resto et à mettre en avant son organisation « orientée clients », prête à solutionner tous leurs problèmes ou à répondre à leurs besoins.

Il y a en particulier dans ce souci de démarquage l'idée d'apporter à chaque client un conseil personnalisé et de s'imposer par conséquent comme son « partenaire ». Le délégué commercial se doit ainsi de conseiller ses clients dans leurs achats, en fonction de leurs exigences, de leurs contraintes de personnel, du ticket moyen de leur restaurant. Si besoin, il doit aussi les aider à concevoir au quotidien des menus adaptés au style de leur restauration et selon un rapport qualité-prix qui correspond à leur positionnement sur le marché. Il peut même aller jusqu'à leur calculer le menu du jour en fonction des prix de chaque produit utilisé, leur faire part d'idées d'animation, leur mettre à disposition du matériel de cuisine, etc. En définitive, on attend du délégué qu'il se rende « *indispensable dans la vie quotidienne de chaque client* » (responsable de formation). Le télé-commercial n'échappe pas non plus à ce genre d'exigence, bien qu'elle le concerne à un degré moindre. Lui-aussi, il doit aider les clients qui le demandent à concevoir au quotidien des menus adaptés au style de leur restauration, en termes de contenus et de prix.

Traduite en pratique, cette dimension de conseil apparaît extrêmement appréciée par les commerciaux. D'ailleurs, elle semble parfois occuper une position prépondérante, comme le laisse entendre le délégué commercial interviewé, un ancien cuisinier de métier qui en fait l'un des socles de son identité professionnelle : « *Personnellement, je me définis aussi comme conseiller culinaire, mais c'est personnel. Ça consiste à proposer un produit à un client et à lui montrer comment l'utiliser. Parfois, y faut deux minutes pour le faire. [...] Et là je dis vraiment que nous sommes des conseillers culinaires parce qu'on est crédibles. On parle moins. La parole est d'argent, le silence est d'or. On prend deux casseroles, les deux ingrédients, et on montre. [...] Attention, vous n'allez pas le faire auprès des grands chefs, mais il y a des gens qui ont des besoins et qui le prennent très bien quand vous leur dites : « tu permets que je te montre » » (délégué commercial).*

Toutefois, l'entreprise semble vouloir limiter la place conférée au conseil apporté aux clients. Si elle le valorise au regard de sa stratégie de qualité de service, elle entend aussi qu'il reste cantonné à une optique commerciale et pratiqué dans des limites raisonnables. Il ne doit ni occuper trop de temps, ni

porter ombrage à la vente, qui demeure la principale finalité des deux métiers commerciaux. « *Le cuisinier c'est une chose, mais ce que l'on veut surtout, ce sont des vendeurs, et ils doivent faire attention de ne pas trop conseiller sur le produit au détriment de la vente. On doit conseiller mais c'est surtout la vente qui est à viser. De toute façon, on est dans le commerce* » (responsable des ventes).

Un encadrement serré, mais aussi une grande autonomie

Le délégué commercial et le télé-commercial n'agissent pas comme des électrons libres au sein de Resto. Ils sont rattachés à une agence commerciale dirigée par un « responsable des ventes » (de statut cadre). Le délégué est géré soit directement par un tel responsable, soit par un « responsable de secteur » (de statut cadre), intermédiaire entre eux, ce dernier cas de figure étant en train de se généraliser. Le télé-commercial est placé pour sa part sous le contrôle direct d'un « responsable de plateau télévente » (de statut cadre), qui relève lui aussi du responsable des ventes.

L'activité du délégué et du télé-commercial est avant tout encadrée par des objectifs à réaliser (objectifs de vente, de marge, de visites à faire, d'appels téléphoniques à donner, etc.). Fixés à l'année, déclinés pour chaque mois et ajustables le cas échéant à la conjoncture économique, ces objectifs visent à permettre une progression par rapport aux résultats obtenus l'année précédente. Déterminés par le supérieur hiérarchique direct, ils structurent et orientent fortement l'activité.

L'encadrement des deux métiers est encore assuré par les procédures et les outils mobilisés aujourd'hui par l'entreprise. L'usage de l'informatique et du logiciel SAP participe de cet encadrement. Désormais, il est ainsi demandé au commercial itinérant de saisir directement des commandes et d'établir chaque jour des rapports de visites par l'intermédiaire d'un ordinateur portable mis à sa disposition.

Le télé-commercial apparaît particulièrement encadré. Il officie en effet sur un « plateau » en compagnie d'autres télé-commerciaux et sous le contrôle direct et permanent d'un responsable de plateau télévente. Par un système dit de « double écoute », ce dernier peut à tout moment et selon sa volonté s'immiscer dans un appel téléphonique passé par un télé-commercial, pour en vérifier notamment la qualité.

En dépit de cet encadrement serré, les deux métiers disposent d'une autonomie non-négligeable sur le plan de l'organisation de l'activité. Le délégué commercial est de fait le plus autonome. Il est ce qu'on appelle dans le vocabulaire commercial un « itinérant ». Il se déplace sans cesse seul, en voiture, pour effectuer ses visites, qu'il organise en « tournées » sur les différentes zones qui couvrent son secteur. Il prend au téléphone la plupart de ses rendez-vous et planifie lui-même ses horaires et ses déplacements. Il auto-organise ainsi une grande partie de son travail.

Même si elle est moins prononcée, cette auto-organisation caractérise également la fonction du télé-commercial. En effet, celui-ci doit s'organiser rigoureusement pour respecter l'objectif d'appels qui lui est assigné au quotidien. « *75-80 appels doivent être faits dans la journée. Il faut donc être très très organisé* » (responsable du plateau télé-vente). De plus, ces appels doivent avoir lieu au cours de deux créneaux : entre 8h30 et 12h00 et entre 13h45 et 16h00. Entre midi et 13h45, il n'est pas possible d'appeler les restaurateurs car ils sont en plein service. Après 16h00, ce n'est plus possible non plus, car les commandes à satisfaire pour le lendemain ne pourraient plus être traitées après. Cela est lié au fonctionnement de la logistique, au mode de gestion des stocks et des flux de marchandises chez Resto. Ces contraintes de temps et de nombre d'appels donnent alors un rythme soutenu à l'activité des télé-commerciaux. Elles requièrent de leur part rigueur et dynamisme dans l'auto-organisation de leur journée de travail.

Un travail en binôme

Revenons plus en détail sur cette caractéristique forte des deux métiers commerciaux de Resto. Elle conduit de fait à relativiser la part d'individuel qu'il y a dans l'acte commercial et plus particulièrement l'isolement du commercial itinérant.

Ce mode de travail en binôme peut être présenté comme une évolution majeure. En effet, il n'a pas toujours été à l'œuvre au sein de l'entreprise. De plus, il n'était pas auparavant en vigueur dans la plupart des entreprises rachetées ces dernières années par Resto. Enfin, au-delà de l'entreprise, il ne s'est pas encore imposé partout dans le secteur d'activité.

Le travail en binôme est jugé en tout cas très avantageux sur le terrain. Il permet au télé-commercial de rationaliser davantage ses appels téléphoniques. Il offre au délégué la possibilité de mieux planifier le lieu et la fréquence de ses visites. Ce lieu va ainsi dépendre des appels que prévoit de faire pour la journée le télé-commercial, appels qu'ils déterminent ensemble le matin. Quant à la fréquence des visites, ce sera certes selon le volume de chiffre d'affaires réalisé par chaque client et son potentiel estimé, mais aussi selon la relation particulière qu'il entretient au téléphone. En d'autres termes, ce sera « *surtout en fonction du retour de la télévendeuse vis-à-vis de ce client. Si le client passe très bien en télévente, c'est une visite au mois, s'il passe un peu moins bien, c'est une visite tous les 15 jours. Et puis il y a des clients que l'on visite à la semaine parce qu'ils ne passent pas du tout en télévente* » (responsable des ventes).

Plus généralement, cette méthode de travail est censée améliorer la connaissance de la clientèle et la capacité d'exploitation de son potentiel. « *[La télé-commerciale] fait des appels bien précis. Quand je prends des commandes quelque part en déplacement, elle appelle des clients localisés ailleurs pour prendre leurs commandes. [...] On arrive à deux à mieux connaître le client en se communiquant mutuellement des informations. Nous travaillons à deux sur le client. Le même jour, elle peut vendre quatre articles à un client, et moi passer le voir et reprendre deux, trois articles, de nouvelles références* » (délégué commercial).

Une telle méthode pose la question de la capacité des deux membres du binôme à s'accorder et à travailler en confiance. Le matin, ils doivent se coordonner pour déterminer la liste des clients à appeler et à démarcher au cours de la journée. De manière plus générale, le partage réciproque des informations doit être le plus complet possible pour que les offres tarifaires et de marges faites au client soient sinon similaires, du moins cohérentes. « *Un binôme, ça demande une coordination serrée. [...] Il faut qu'ils communiquent énormément de façon à ce qu'ils soient en phase sur le secteur et chez les clients, qu'ils aient le même discours devant les clients, que ce soit en termes de propositions tarifaires, de respect des marges, etc. C'est vraiment un travail très complémentaire. Un binôme qui fonctionne bien chez nous fait rapidement de l'excellent boulot, mais il faut vraiment qu'il y ait cette osmose entre les deux, et que tout se passe le mieux possible du côté relationnel. Surtout, qu'il y ait une très grande entente et une bonne connaissance du métier de part et d'autre* » (responsable des ventes).

Cet enjeu de coordination est d'autant plus important pour le télé-commercial qu'il s'adresse aux restaurateurs au téléphone, sans les voir de visu et les connaître par conséquent aussi bien que son collègue, le délégué commercial. Or, au cours de la communication téléphonique, « *il faut que le client ressente dans la personne la même personne, le même langage, le même discours* » (responsable des ventes).

Notons que cette exigence de cohérence est favorisée par l'existence d'objectifs communs de vente et de marge.

Des conditions d'exercice qui tendent à devenir plus difficiles

Au vu des quelques témoignages recueillis en agence, les conditions d'exercice des deux métiers commerciaux ont tendance à se durcir du fait de facteurs liés à l'environnement : développement de la concurrence, exigences accrues de la clientèle, difficultés croissantes rencontrées par les professionnels de la restauration, accélération des fermetures d'établissement et des rotations parmi les restaurateurs...

Ces évolutions accroissent le professionnalisme requis dans ces métiers, à savoir tout ce qui est demandé à ceux qui les exercent en termes d'analyse de la clientèle, de négociation, de conseil personnalisé, de sens de la vente... Elles entraînent également des déplacements ou des modifications dans la manière de les exercer.

On peut insister tout particulièrement sur les difficultés croissantes rencontrées par les restaurateurs. Ces difficultés impliquent pour les commerciaux une plus grande attention portée à la situation économique et financière des restaurateurs avant d'essayer de leur vendre des produits. Elles les amènent aussi à se préoccuper davantage de la gestion des dus. Ainsi, les délégués commerciaux sont de plus en plus souvent invités à procéder à des encaissements auprès de clients mauvais payeurs ou à plaider auprès des services comptabilité et recouvrement de Resto la cause de clients en difficulté pour tenter de trouver des solutions à leurs problèmes. *« Je pense que c'est un peu tous les jours que notre métier est en train de changer. Avant, on passait 95 % du temps à parler produit et 5% à parler encaissement. Maintenant, c'est peut-être du 60 - 40. D'abord, il s'agit de régulariser les situations litigieuses, et après on parle produit. C'est donc beaucoup plus difficile. Et la politique de vente veut que l'on règle d'abord le problème s'il y a un dû. [...] Aujourd'hui, on s'intéresse davantage à la solvabilité des clients, à leur fiabilité. On est beaucoup plus méfiants aujourd'hui. [...] De temps en temps, on est le porte-parole du client pour essayer de trouver un terrain d'entente »* (délégué commercial).

1.1.2. Le superviseur logistique

On peut mettre en avant les différents éléments suivants :

- Une mission d'encadrement de proximité ;
- Une participation directe à l'activité opérationnelle des équipes ;
- Une activité managériale à part entière ;
- Un positionnement spécifique au sein de la ligne hiérarchique ;
- Un travail de relais ;
- Un développement lié à la croissance de l'entreprise, mais aussi à son mode d'organisation.

Une mission d'encadrement de proximité

Évoluant au sein d'une plate-forme logistique, le superviseur exerce un travail de management de proximité. Sa principale mission est d'encadrer une équipe pour assurer avec fiabilité les livraisons aux clients, dans les délais et le respect de tout un ensemble de méthodes et de procédures de travail prédéfinies. *« Le rôle du superviseur, c'est un peu comme le sergent à l'armée. Il y a des règles, et on n'y déroge pas. Il y a ensuite une possibilité de s'adapter suivant les événements »* (responsable de dépôt).

On compte en fait trois métiers de superviseur logistique chez Resto (cf. les différentes missions qui leur sont attribuées au sein de l'encadré page 20). Le « superviseur réception » a la responsabilité de l'équipe chargée de réceptionner la marchandise au sein de la plate-forme logistique, de veiller à ce qu'elle soit livrée en état et à la température de rigueur pour ne pas couper la chaîne du froid, et de la gérer en chambre froide (affectation des produits aux endroits prévus) en amont de l'intervention de

l'équipe préparation. Ce superviseur travaille avec son équipe la journée, et plus particulièrement le matin, au moment où ont lieu la plupart des livraisons assurées par les fournisseurs et les transporteurs.

Le « superviseur préparation » encadre l'équipe de préparateurs, laquelle est attelée à préparer les commandes des clients et à charger en conséquence les camions de livraison. Cette équipe intervient pour sa part la nuit, de 22 heures à 5 heures 30 du matin. Véritable « *chef de la nuit* » (responsable de dépôt), le superviseur préparation organise le travail de son équipe en fonction des « bons de préparation » établis auparavant en journée et des volumes qu'ils représentent. C'est lui le premier responsable du chargement des camions dans son bon déroulement.

Le « superviseur trafic » gère le quotidien de la distribution, en horaire de journée. Chaque jour, il planifie le travail des chauffeurs-livreurs pour le lendemain. Pour ce faire, il prend connaissance des commandes prises par les télé-commerciaux et organise le planning de distribution du lendemain, à l'appui d'un logiciel cartographique. Il contacte ensuite les chauffeurs pour leur signaler leurs tournées et leurs horaires à venir. Organisateur au quotidien du trafic, il reste joignable par les chauffeurs toute la journée en cas de souci (problèmes de circulation, pannes...). Il gère par ailleurs le suivi de la flotte de véhicules et les contacts avec l'entreprise qui loue les camions à Resto (entretiens à faire, dépannages...).

Une participation directe à l'activité opérationnelle des équipes

Cette caractéristique du métier de superviseur le place entre management et fonction opérationnelle. Elle concerne surtout les superviseurs réception et les superviseurs préparation.

Les équipes réception et préparation sont plutôt à vrai dire des équipes de petite taille, même si cela varie sensiblement d'un site à l'autre selon le volume d'activité traité : par exemple, sur un petit site comme celui qui a été enquêté, la superviseuse réception et le superviseur préparation gèrent respectivement un et deux salariés. De fait, ils ne font pas qu'encadrer. Ils participent aussi pleinement aux activités opérationnelles de réception et de préparation, au côté de leurs subordonnés.

Tel est le cas par exemple de la superviseuse réception interviewée. Elle prend part à toutes les activités propres au travail de réception : l'autorisation de mise à quai donnée au transporteur ; la vérification initiale de la température, de l'état, de l'étiquetage, de la provenance et de la DLC (date limite de consommation) du produit livré ; le déchargement du camion ; la gestion des rentrées sur informatique ; l'affectation de la marchandise sur les « pickings », c'est-à-dire dans les allées des chambres froides ; la surveillance de ces dernières et de leur température ; la vérification de la bonne rotation des produits et de l'état des stocks, dans le but de prévenir les risques de ruptures ; le rangement et le nettoyage des chambres en fin de journée... En définitive, cette superviseuse ne se différencie de son employé que par sa fonction managériale et sa responsabilité plus étendue dans la gestion des anomalies de livraison, en interface avec les services qualité et approvisionnement. « *Avec la personne encadrée, on travaille ensemble, en équipe. Nous sommes à vrai dire sur un petit site. [...] Chaque jour, on prépare ensemble les emplacements pour stocker les marchandises dès qu'elles arrivent. On prépare le ré-appro, on veille à la qualité des produits, au rangement de la chambre, à sa propreté. [...] C'est un travail varié et physique. On bouge les cartons, on bouge les machines, on déplace les palettes* » (superviseuse réception).

Le superviseur trafic agit quant à lui dans le cadre d'équipes plus étoffées : 15 chauffeurs-livreurs sur le site investigué par exemple. Il semble être davantage cantonné à ses activités d'encadrant, notamment dans le domaine de la planification et de l'organisation du travail. Il n'exerce pas normalement une activité de chauffeur.

Les missions des superviseurs réception, préparation et trafic

Source : supports internes à l'entreprise pour conduire l'« *entretien de progrès* »
(entretien annuel d'évaluation) auprès des trois catégories de superviseurs

1) Le superviseur réception :

- Participe au recrutement des opérationnels
- Anime et forme l'équipe de réceptionnaires (mission présentée comme prioritaire)
- Réalise les évaluations annuelles des réceptionnaires de l'équipe
- Assure la saisie quotidienne des temps de son équipe
- Organise au quotidien de la trame de travail de chacun des réceptionnaires de son équipe (mission présentée comme prioritaire)
- Remplit un devoir d'information/communication auprès de son responsable hiérarchique, des services connexes du site et des autres sites concernés (mission présentée comme prioritaire)
- Met en œuvre les moyens nécessaires aux volumes traités (mission présentée comme prioritaire)
- Contrôle la stricte application de la procédure de réception par son équipe (mission présentée comme prioritaire)
- Garantit la bonne implantation de la chambre froide (mission présentée comme prioritaire)
- Respecte et fait respecter les règles d'hygiène et la maîtrise de la chaîne du froid (mission présentée comme prioritaire)
- Connaît et applique parfaitement les différents métiers de la réception (est donc capable d'assurer des remplacements) (mission présentée comme prioritaire)
- Applique la procédure des inventaires tournants et contrôle les écarts (mission présentée comme prioritaire)
- Connaît et utilise correctement les outils informatiques (mission présentée comme prioritaire)

2) Le superviseur préparation :

- Participe au recrutement des opérationnels
- Anime et forme l'équipe de préparateurs (mission présentée comme prioritaire)
- Réalise les évaluations annuelles des réceptionnaires de l'équipe
- Assure la saisie quotidienne des temps de son équipe
- Organise au quotidien de la trame de travail de chacun des réceptionnaires de son équipe (mission présentée comme prioritaire)
- Remplit un devoir d'information/communication auprès de son responsable hiérarchique, des services connexes du site et des autres sites concernés (mission présentée comme prioritaire)
- Garantit le respect du plan de nettoyage et la qualité de service de préparation
- Contrôle le chargement des navettes, des camions de livraisons et met en œuvre les moyens nécessaires aux volumes traités (mission présentée comme prioritaire)
- Participe et garantit la bonne implantation de la chambre froide (mission présentée comme prioritaire)
- Respecte et fait respecter les règles d'hygiène et la maîtrise de la chaîne du froid (mission présentée comme prioritaire)
- Connaît et applique parfaitement les différents métiers de la préparation (est donc capable d'assurer des remplacements) (mission présentée comme prioritaire)
- Connaît et utilise correctement les outils informatiques (mission présentée comme prioritaire)

3) Le superviseur trafic :

- Gère le cas échéant le départ des chauffeurs-livreurs en tournée
- Gère le bon déroulement des livraisons du jour (mission présentée comme prioritaire)
- Prépare la journée de livraison du lendemain (mission présentée comme prioritaire)
- Assure les tâches administratives confiées par son responsable (mission présentée comme prioritaire)
- Assure la gestion physique des meubles le cas échéant

Une activité managériale à part entière

Même si les superviseurs sont au moins pour une partie d'entre eux impliqués dans les tâches opérationnelles de leur équipe, ils se distinguent néanmoins avant tout par leur activité de management à part entière.

Les superviseurs logistiques assurent l'organisation du travail de leur équipe au quotidien. Ils gèrent les absences, distribuent et contrôlent le travail. Ils sont les premiers garants de la qualité du travail fourni.

Ils ont aussi vocation à impliquer les membres de leur équipe pour s'assurer de leur concours dans l'atteinte des objectifs de productivité et l'introduction des changements de méthodes, de procédures ou d'outils souhaités par l'entreprise – des changements apparemment fréquents. Les superviseurs s'efforcent ainsi de valoriser leurs subordonnés et de donner sens à leur activité. *« Il faut essayer d'intéresser la personne, de la valoriser le plus possible, qu'elle se sente heureuse et importante dans sa tâche, pour qu'elle donne beaucoup plus d'elle-même. [...] Quelque part, on peut lui faire oublier que ce n'est qu'une tâche. Elle va la prendre pour un travail, une responsabilité. Elle va donc être beaucoup plus concernée. C'est alors qu'on peut lui demander un peu plus, lui demander peut-être de changer sa façon de travailler, de voir les choses différemment, car elle comprend mieux que c'est pour avancer, et non pour exécuter tout simplement une tâche »* (superviseuse réception).

Les superviseurs logistiques interviennent également dans la formation et l'évaluation du personnel. Ils contribuent à former sur le tas les ouvriers ou employés placés sous leur responsabilité, par des conseils et des démonstrations. Ils assurent les entretiens d'évaluation annuels et participent à l'identification des possibilités d'évolution, dans la lignée de la gestion classique des carrières chez Resto, fondée sur le principe de la promotion interne. Parlant d'un salarié qu'elle encadre, la superviseuse réception interviewée raconte ainsi : *« Je forme le salarié que j'encadre. Il n'a que sept-huit mois d'ancienneté. Je le forme moi-même sur SAP et ensuite aux réflexes du métier. Par exemple, au niveau du ré-appro, il ne faut pas aller à la première palette venue quand vous avez un besoin. Le réflexe, c'est de regarder la DLC, savoir que c'est la date la plus courte qu'il faut faire partir en premier. Il faut aussi vérifier toujours l'état des produits et essayer de se dire que si on était client, on n'aimerait pas avoir un carton endommagé. [...] C'est une formation en fonction des situations. Et comme j'ai eu la formation réception et pas lui, c'est à moi qu'incombe le rôle de lui inculquer tout ce que j'ai appris pour ce que ça devienne chez lui un réflexe de métier. [...] Je vois s'il est aimable, attentif, procédurier. Avec mon responsable, on va juger ses qualités de travail, ses points forts et ses points faibles. Toujours en pensant que lui aussi peut passer à terme superviseur. On l'évalue donc toujours avec l'idée de détecter quelles pourront être ses possibilités de carrière à terme, avec l'objectif de le faire évoluer. Car ce sera toujours un bénéfice, et pour la société, et pour lui »*.

On l'aura deviné : cette activité n'est guère aisée. Au sein de l'organisation du travail, elle occupe une place réellement intermédiaire (et donc délicate) entre les cadres et les personnels d'exécution.

En outre, le superviseur doit gérer des personnels confrontés à des conditions de travail et d'emploi qui ne sont pas forcément des plus favorables à une implication durable :

- d'importantes exigences de productivité et de délai pour les livraisons aux clients (rappelons que la plupart des commandes doivent être traitées en 24 heures) qui font constamment pression sur eux ;
- un cadre de travail et/ou des horaires plutôt difficiles (intervention en chambre froide pour les réceptionnaires et les préparateurs, travail de nuit pour les préparateurs, horaires très matinaux pour les chauffeurs) ;
- un contenu d'activité très formalisé, répétitif et de surcroît assez usant (notamment pour les préparateurs et les chauffeurs)
- des salaires relativement bas ;
- fréquemment, une présence dans ce type d'emploi à défaut d'avoir trouvé autre chose, et qui se vit donc comme provisoire.

De fait, le superviseur doit souvent faire face à du turn-over et par conséquent recomposer son équipe, ce qui est loin d'être une sinécure. Ce turn-over concerne tout particulièrement les préparateurs de commandes. *« Ils attrapent des colis pour les mettre sur palette et les livrer à nos clients. Ce n'est pas un métier très sexy. Ils sont là, si tout va bien, deux ou trois ans au plus. [...] Ce sont des jeunes qui n'ont rien, qui n'ont pas de bagages, qui ont besoin de vivre et qui vont faire ce boulot pendant un, deux ou trois ans »* (responsable de dépôt).

Un positionnement spécifique au sein de la ligne hiérarchique

Pareille activité managériale positionne clairement les superviseurs logistiques parmi l'encadrement.

Ils forment précisément la première ligne de l'encadrement au sein de la partie logistique de Resto. Ils sont managés eux-mêmes par un responsable de dépôt ou d'exploitation de statut cadre, lequel est chargé de diriger l'ensemble de la plate-forme. Entre ce responsable de dépôt et les superviseurs, s'intercalent aussi deux autres responsables en position de middle management et de statut cadre également :

- le responsable entrepôt est le supérieur hiérarchique direct des superviseurs réception et préparation. Il est chargé en particulier de répartir les tâches et les volumes entre la réception et la préparation, lesquelles se suivent dans la chaîne de distribution. Le responsable entrepôt arbitre et tranche entre ce qui incombe aux deux équipes en matière de manutention, de rangement et de nettoyage. Il contribue ainsi à gommer, sinon à endiguer les habituelles divergences entre ces équipes à propos de pareilles tâches. Notons que le responsable entrepôt n'est pas une figure qui se rencontre sur la totalité des sites. Elle est seulement présente sur les sites les plus importants ou sur ceux pilotés par un responsable d'exploitation ayant en charge en même temps un autre site (comme le responsable rencontré sur la plate-forme logistique enquêtée) ;

- le responsable trafic est pour sa part le supérieur hiérarchique direct du superviseur trafic. On trouve là cette figure sur tous les sites, compte tenu de la taille relativement conséquente des équipes de chauffeurs-livreurs. Alors que le superviseur trafic organise le travail quotidien des chauffeurs, le responsable trafic le planifie à plus long terme (définition des plannings au mois et à la saison, des besoins à venir en matière de camions et de chauffeurs...). Il prend également le temps de manager davantage en direct les chauffeurs, lesquels viennent de fait très peu sur le site (dix minutes ou un quart d'heures au plus par jour, chaque matin). Il les réunit ainsi le matin. Il en accompagne parfois en tournée pour mieux les connaître.

Soulignons que c'est la capacité à occuper et à assumer ce positionnement au sein de la ligne hiérarchique qui conditionne en premier lieu la tenue du poste de superviseur. *« A ces postes là, on est au milieu, mais malgré tout on est plus du côté encadrement. On fait partie de l'équipe d'encadrement. Il faut pour le superviseur l'avoir en tête pour être rigoureux dans ses messages à faire passer et être reconnu. S'il navigue entre deux eaux, un coup avec ses gars, un coup avec l'encadrement, il est alors regardé avec suspicion par l'encadrement. Un coup, il transmet bien les messages, un coup non. Même chose pour les employés. « Un coup, il défend nos intérêts, le lendemain il nous sabre parce qu'on n'est pas allés assez vite ». Le superviseur doit donc avoir en tête qu'il fait bien partie de l'équipe d'encadrement, tout en étant proche de ses gars pour qu'une confiance s'instaure. « Les gars, OK, vous avez ce message à faire passer, je suis d'accord avec vous, on passe tel message ». « Les gars, vous avez ce message à faire passer, mais c'est n'importe quoi, ce n'est même pas la peine de compter sur moi, le message ne passera pas » »* (responsable de dépôt). De fait, le superviseur est souvent associé aux décisions des responsables du site, et non des moindres. Citons par exemple celles qui portent sur les effectifs à prévoir au regard des volumes à traiter.

Faire partie de l'encadrement ne signifie pas pour autant agir comme un responsable de site. Les superviseurs logistiques (surtout en préparation et en réception) sont présents constamment parmi leur équipe. Ils prennent des décisions en situation pour assurer au quotidien les processus de réception, de

préparation ou de livraison. Ils sont dans la réaction et l'ajustement face aux aléas (retards, panne informatique...). Les responsables de site prennent pour leur part davantage de décisions avec recul et fondées sur une analyse préalable. Ils sont plus dans le registre de la planification et de la conception, même s'ils peuvent toujours venir en appui des superviseurs dans l'action, si besoin.

Une fonction de relais

Du point de vue de leurs encadrants, les superviseurs logistiques sont appelés à être avant tout des « relais » au sein de l'organisation du travail. Dans la mesure où les cadres ne peuvent pas être disponibles en permanence, ces superviseurs ont vocation à les représenter aux yeux des personnels employés et ouvriers des plates-formes logistiques.

Plus largement, les superviseurs ont pour rôle de faire passer à ces personnels toute une série de messages provenant de la direction de Resto et concernant les objectifs à atteindre et les méthodes de travail à respecter et/ou à faire évoluer sur le terrain, y compris les plus délicats, comme ceux qui ont trait à la productivité et au ratio volumes traités/effectif. Dans une entreprise en quête de rationalisation et de standardisation de son organisation à l'image de Resto, ce rôle de transmission prend d'autant plus d'acuité. Il vise à garantir l'application de tout ce que l'on attend des équipes sur le terrain et plus généralement à donner à cette attente un sens très concret. Le responsable de dépôt interrogé est on ne peut plus clair sur cette fonction de relais tenue par le superviseur : « *En résumé, c'est mon relais, c'est moi la nuit, c'est moi en journée en réception, c'est moi avec les chauffeurs. Quand j'ai un message à leur faire passer, je leur fais passer à eux, et il faut qu'ils le fassent passer à leur équipe. Le message, moi c'est le patron de région qui me le passe, et moi je le dis à mes responsables, qui eux le font passer à leurs équipes* ».

La transmission d'informations assurée par les superviseurs logistiques est censée se dérouler également dans le sens ascendant. « *J'ai besoin qu'ils m'apportent aussi leur expérience au quotidien, leurs informations, pour qu'on avance tous ensemble. [...] Par exemple, on vient de démarrer une nouvelle méthode de préparation. Nous, on est à l'écoute, et on les sollicite énormément sur les informations que les préparateurs peuvent leur apporter, positives ou négatives sur la nouvelle méthode. C'est donc descendant et ascendant au niveau de la communication. C'est dans les deux sens* » (responsable de dépôt).

Un développement lié à la croissance de l'entreprise mais aussi à son mode d'organisation

La fonction de superviseur logistique tend actuellement à se développer au sein de l'entreprise. Ce développement est lié sans conteste à l'expansion de Resto, c'est-à-dire à la multiplication de ses plates-formes bien sûr mais aussi à la croissance de leur taille. Du point de vue de l'entreprise, ni les responsables d'exploitation, ni même les responsables entrepôt et trafic ne pourraient suffire aujourd'hui en termes de management, dans des unités qui peuvent compter à présent jusqu'à 80 ou 100 personnes. Un échelon intermédiaire entre ces responsables et les personnels employés ou ouvriers s'impose ainsi pour soulager les premiers et les pousser vers une activité managériale plus générale et plus conceptuelle.

Néanmoins, le développement de la fonction de superviseur relève aussi de la croyance dans les vertus d'une hiérarchie de proximité incitative et coordinatrice dans le cadre d'une organisation orientée clients. En l'absence d'une telle hiérarchie, les employés sont supposés peu enclins à se discipliner et à s'accorder par eux-mêmes sur le lieu de travail. « *Il nous faut des chefs d'équipe. On s'est rendu compte que même sur des petites équipes de deux ou trois personnes, si on n'a pas un meneur, un relais, c'est l'anarchie* » (responsable de dépôt).

Ce développement de la fonction est encore à mettre en relation avec l'évolution du système d'information de l'entreprise. Celle-ci a implanté il y a quelques années le système SAP et développé

par conséquent de nouvelles tâches gestionnaires et administratives. En situation d'exploitation, ces nouvelles tâches sont justement aujourd'hui attribuées aux superviseurs. « *L'informatique, tout le monde ne le manipule pas aussi facilement. Il fallait donc qu'il y ait une personne sur le terrain qui sache s'en servir et organiser le travail en conséquence, parce c'est aujourd'hui notre outil informatique qui nous permet de distribuer les bons de préparation* » (responsable de dépôt).

1.2. Statut et position dans la hiérarchie de l'entreprise

Ce chapitre aborde la question du statut et de la position des trois métiers étudiés au sein de l'espace social que forme l'entreprise Resto, en différenciant à nouveau les commerciaux (délégués commerciaux et télé-commerciaux) et les superviseurs logistiques⁴.

1.2.1. Statut et position des commerciaux

En termes de statut et de position dans l'échelle hiérarchique de l'entreprise, les commerciaux se caractérisent essentiellement par les différents points subséquents :

- Le fait qu'ils forment une catégorie d'employés tirée vers les professions intermédiaires et le statut cadre ;
- Leur engagement dans une dynamique de revalorisation ;
- Leur adossement à une nouvelle grille de classification venant matérialiser cette revalorisation ;
- La perception d'une rémunération en partie variable.

Une catégorie d'employés tirée vers les professions intermédiaires et le statut cadre

Comme nous l'avons évoqué au sein de l'introduction, les 300 commerciaux de Resto (délégués et télé-commerciaux confondus) sont loin d'être tous classés parmi les techniciens – agents de maîtrise au moment de l'enquête. On en dénombre exactement 56 : 51 parmi les délégués commerciaux et 5 parmi les télé-commerciaux. La majorité a en fait un statut d'employé (au forfait). On compte aussi quelques cadres (uniquement une poignée de délégués commerciaux et de télé-commerciaux à ce jour⁵).

Ainsi, les commerciaux de Resto représentent-ils avant tout une catégorie d'employés qualifiés qui se trouve tirée vers les professions intermédiaires et, dans une moindre mesure, vers la catégorie cadre.

Cette situation n'est pas sans brouiller les frontières au sein de l'espace social de l'entreprise. Elle illustre un phénomène courant au sein des professions commerciales, à savoir la dissociation plus ou moins nette entre métier et statut.

Un processus de revalorisation des métiers commerciaux

Depuis quelques années, la pluralité constatée sur le plan statutaire tend à s'accroître. Auparavant, Resto qualifiait ses commerciaux au niveau « employé ».

Certes, il y avait bien des commerciaux reconnus « agents de maîtrise », mais ceux-ci n'étaient pas nombreux. Ils avaient atteint par le passé cette qualification dans les entreprises ayant été rachetées par

⁴ Il faut noter que les entretiens réalisés ne permettent pas de renseigner pleinement ce chapitre. Il nous manque, notamment, des données précises sur les salaires, les grilles de classification en usage et les facteurs socio-historiques qui sont à l'origine des situations et des positions observées.

⁵ Quatre délégués commerciaux et deux télé-commerciaux selon l'un de nos interlocuteurs.

Resto. Ils la conservaient en dépit des pratiques de classification en vigueur pour sa force de vente, dans la mesure où elle ne pouvait pas la remettre en cause.

En fait, la pluralité statutaire observable aujourd'hui résulte en grande partie de la mise en place en 2007 d'un nouveau système de gestion des personnels commerciaux, conduisant à une remise à plat, à une harmonisation des pratiques, mais aussi et surtout à une revalorisation des métiers correspondants. Ce nouveau système a considéré les statuts d'agent de maîtrise et de cadre comme étant désormais accessibles aux commerciaux.

La revalorisation en question a précisément eu pour objectif d'offrir aux commerciaux de nouvelles perspectives de carrière et donc de dessiner de nouveaux parcours d'évolution professionnelle. Avec pour enjeu majeur de renforcer leur fidélisation et de limiter par conséquent le turn-over.

Si le turn-over n'a jamais été vécu comme un phénomène massif et dramatique du côté des commerciaux de Resto, il est de plus en plus considéré comme un problème auquel il importe de faire face :

- dans un contexte concurrentiel accru, il est de plus en plus perçu comme fâcheux quand il concerne des commerciaux expérimentés (surtout des itinérants), partant de surcroît vers la concurrence, à la suite de débauchages
- il apparaît relativement marqué dans les agences implantées dans les zones qui se caractérisent par un marché du travail plus dynamique qu'ailleurs ou par une main-d'œuvre au comportement plus volatil : grandes villes, régions Île de France, Rhône-Alpes...
- surtout, il a tendance à se développer, du fait de la présence croissante parmi les personnels de profils bac + 2 en attente d'une évolution professionnelle relativement rapide, ainsi que de commerciaux expérimentés bloqués dans leur évolution de carrière.

« La fidélisation, ça passe par une reconnaissance par rapport à un statut de cadre ou d'agent de maîtrise. [...] C'est une perspective intéressante pour les commerciaux qui arrivent à un certain niveau, et qui à un moment donné, si on ne leur propose pas ce plan de carrière, seraient un peu désorientés : « Qu'est-ce que je fais ? Qu'est-ce qu'on me demande de plus ? Est-ce que je suis encore reconnu ? Et par rapport au vendeur qui est rentré il y a un an, deux ans, trois ans, alors que moi j'ai dix ans, quinze ans d'ancienneté, où en serais-je d'ici six, sept ans ? ». Ce type de collaborateur risque fortement de partir à la concurrence si on ne lui propose pas un poste... J'ai connu cette logique là. J'ai un collaborateur qui est parti à l'époque. Il voulait absolument être agent de maîtrise, mais on ne pouvait pas faire de différence avec les autres. Seuls ceux qui avaient déjà été agents de maîtrise dans les entreprises qu'on reprenait pouvaient le rester. Je n'ai donc pas pu faire prévaloir la demande de mon collaborateur, et il est parti dans une entreprise concurrente qui lui a proposé un poste d'agent de maîtrise. C'est quand même dommage » (responsable des ventes).

Une nouvelle grille de classification définissant trois positions

Concrètement, le système de gestion en place depuis 2007 instaure une nouvelle grille de classification pour les commerciaux, traçant de nouveaux parcours de professionnalisation et de carrière⁶. Cette nouvelle grille prévoit trois grades qui correspondent à des niveaux d'expertise différents dans la maîtrise des deux métiers commerciaux : « junior », « confirmé », « expert ». C'est dans le cadre de ces trois grades qu'un appariement avec les trois grandes catégories statutaires est opéré. En termes de

⁶ Dans l'optique de la revalorisation, ce nouveau système de gestion entraîne aussi l'élaboration de référentiels pour les deux métiers commerciaux, visant à clarifier et à nommer les tâches confiées aux délégués et aux télé-commerciaux. Le travail sur le référentiel du télé-commercial est allé assez loin car il a conduit à rebaptiser ce métier, autrefois appelé télévendeur. Aux yeux de l'entreprise et des personnels concernés, cette ancienne dénomination devait changer car le métier risquait d'être confondu avec l'activité classique et peu valorisée de téléprospection à destination des particuliers, et d'avoir ainsi mauvaise presse à l'extérieur.

GRH, ce sont d'ailleurs ces grades qui font surtout sens à présent : « *On raisonne plus sur des filières professionnelles chez Resto que sur des catégories* » (responsable de formation).

Le junior s'apparente à un positionnement de débutant. Il a le statut d'employé et il commence avec un salaire de base correspondant au smic. Il reste dans ce positionnement au minimum six mois.

Le confirmé représente la figure la plus représentée parmi les commerciaux. Il se répartit en cinq échelons : confirmé un, confirmé deux, confirmé trois, confirmé quatre, confirmé cinq. Les 56 commerciaux identifiés comme techniciens-agents de maîtrise font partie des confirmés. Plus précisément, ce sont pour ainsi dire les plus confirmés parmi les confirmés. Ils ont une ancienneté minimum de cinq ans dans le grade de confirmé, et en sont arrivés au moins à l'échelon quatre. La majorité des confirmés a pour sa part un échelon inférieur et garde donc le statut d'employé.

On devient normalement expert après avoir été confirmé pendant au moins dix ans (durée minimale). Ce positionnement permet cette fois-ci de passer au statut cadre sans devenir manager (responsable de secteur ou responsable de plateau télé-vente) et d'accéder à des avantages comme la mise à disposition d'une voiture de fonction au-delà des heures de service. Créé lors de l'introduction du nouveau système il y a deux ans seulement, il concerne encore aujourd'hui un nombre très limité de personnes au sein de Resto.

Ce nouveau positionnement d'expert envisageable pour les commerciaux incarne bien le projet de revalorisation de leur fonction porté par l'entreprise. Un tel positionnement vise à reconnaître les commerciaux confirmés les plus performants et impliqués, et à leur offrir une autre évolution de carrière que la seule perspective de passer à un poste de manager et donc de changer de métier – une perspective qui n'agrée pas forcément à tout le monde, et qui n'est pas non plus adaptée à chaque profil. « *Le passage à la position d'expert, c'est une reconnaissance du parcours, sur le mode du retour* » (responsable des ventes).

Il est également intéressant de noter que cette position d'expert n'est pas sans effet sur les attendus en termes d'activités – alors même que la position de junior et les différents échelons propres à celle de confirmé n'introduisent pas de différences évidentes à ce sujet, si ce n'est bien sûr en termes de performance et de professionnalité. Un expert est amené, en plus de son activité de commercial ordinaire, à s'inscrire dans des opérations de conseil-produit, de promotion, de formation interne, de tutorat... « *On fait appel aux experts pour du conseil, pour concevoir des opérations clients, le but étant qu'ils apportent leurs savoirs et leurs compétences. [...] Ils ont acquis toute la science que l'on peut avoir sur la clientèle. Ils aident donc sur les produits, les recettes qu'il faut avoir, etc.* » (responsable de formation).

Le système de gestion des personnels commerciaux implanté depuis 2007 a ainsi permis de mieux cadrer et d'harmoniser les pratiques de classification de l'entreprise concernant ces personnels. Il existe désormais une nouvelle hiérarchisation des emplois et des positions tenus par les commerciaux. Elle tend certes à les disperser parmi les catégories socioprofessionnelles. Mais elle conduit en même temps à les revaloriser et à donner plus d'horizon aux parcours de professionnalisation et de carrière.

On pourra toutefois s'interroger sur le faible nombre de télé-commerciaux classés aujourd'hui parmi les TAM : 5 seulement pour 51 délégués commerciaux, alors même que les premiers sont censés être au moins aussi nombreux que les seconds, puisqu'ils travaillent en binôme avec ces derniers. Est-ce à dire que les télé-commerciaux ont moins d'ancienneté que leurs compères ? Ou alors les délégués commerciaux connaissent-ils des vitesses d'évolution de carrière plus rapides ?

De même, on pourra se demander s'il ne faut pas du temps pour que le nouveau système de gestion des commerciaux puisse être pleinement mis en vigueur et traduit dans ses différentes implications. La situation du délégué commercial interviewé incite en tout cas à se poser la question. Commercial confirmé arrivé à l'échelon ultime (C5) et percevant une rémunération fixe plus élevée que ne le prévoit le nouveau système – il était autrefois rétribué de cette façon dans son ancienne entreprise,

rachetée depuis par Resto –, il se retrouve aujourd’hui bloqué en termes de carrière alors qu’il est encore dans la force de l’âge (la quarantaine) et qu’il pourrait très bien, en principe, prétendre à un passage-cadre dans la catégorie des experts.

Ces interrogations renvoient au sixième chapitre de cette monographie, consacré à la gestion des carrières et des mobilités.

Un mode de rémunération en partie variable

En lien avec leur échelon et leur statut, les commerciaux perçoivent des rémunérations fixes qui peuvent apparaître relativement modestes et qui ne les éloignent pas de manière très substantielle des premiers niveaux de qualification dans l’entreprise : entre le smic pour les débutants et un peu plus de 2000 euros pour les confirmés les plus expérimentés⁷.

Néanmoins, comme tous personnels commerciaux, ils bénéficient d’une rémunération variable qui conforte leur fixe et qui permet de faire globalement la différence. Instaurée pour inciter les commerciaux à « travailler », c’est-à-dire à vendre le plus de produits possibles à un certain niveau de marge, cette rémunération variable est alimentée à la fois par des primes d’objectifs et par des commissions établies sur plusieurs critères, pondérés différemment pour les délégués commerciaux et les télé-commerciaux : CA réalisé, marge réalisée, nombre de jours crédit clients accordés, développement du portefeuille, ventes additionnelles... Pour le délégué commercial, la marge dégagée chez les nouveaux clients ramenés après prospection sera tout particulièrement valorisée. Pour la télé-commerciale, ce sera davantage la progression du chiffre d’affaires, et notamment le nombre de lignes additionnelles prises par les clients au-delà de leurs lignes régulières⁸.

Cette part variable du salaire renvoie de fait à l’activité des restaurateurs et à la conjoncture économique. Elle se caractérise en particulier par un effet saisonnier marqué. « *Mon salaire de base, c’est 2100. Mais avec les primes, c’est en fait très variable. Ça dépend, vous pouvez faire des mois à 3000, 3300 l’été, et des mois à 2500, 2200. C’est très saisonnier* » (délégué commercial). « *Le montant des primes dépend du nombre de lignes enregistrées. C’est très saisonnier. En été, ça peut aller jusqu’à 800-1000 euros par mois si ça marche bien. En hiver, ça peut aller jusqu’à 200 euros* » (télé-commerciale).

La rémunération variable est à l’évidence un attribut qui distingue les commerciaux des autres métiers de niveau ou de position socio-statutaire comparable au sein de l’entreprise. Son montant demeure toutefois relativement proportionné par rapport au fixe. Celui-ci reste la principale source de salaire. Il n’atteint donc pas le niveau très limité que l’on rencontre dans d’autres professions commerciales, comme les agents immobiliers ou les vendeurs d’automobiles. Cela donne à voir au moins deux choses : d’un côté, la stratégie de qualité de service et de fidélisation de Resto vis-à-vis de ses clients, qui lui évite de chercher à faire du simple « quantitatif » sur un laps de temps court et à maximiser en conséquence la place attribuée aux primes d’objectifs ; de l’autre, son souci de fidéliser autant que possible ses personnels, en leur procurant une relative stabilité sur le plan salarial.

⁷ Les délégués commerciaux sont un peu mieux payés que les télé-commerciaux, mais ils font aussi plus d’heures de travail.

⁸ Le nouveau système de gestion des commerciaux établi en 2007 a également été l’occasion de redéfinir le mode de calcul de ces rémunérations variables, différent pour les délégués et les télé-commerciaux.

1.2.2. Statut et position des superviseurs logistiques

A l'instar des commerciaux, les superviseurs logistiques constituent avant tout une catégorie d'employés. Sur les 374 superviseurs réception, préparation ou trafic, 80 seulement font partie des catégories intermédiaires d'un point de vue statutaire (techniciens-agents de maîtrise). Les autres ont un statut d'employé.

Le salaire moyen des superviseurs (1 500 euros nets par mois, en comptant ce qui fait la part variable de leur rémunération, à savoir les primes dites « de productivité », soit 200 euros environ) paraît d'ailleurs comparable à celui des employés et des ouvriers de l'entreprise. La différence semble en tout cas limitée. Elle serait seulement de l'ordre de 200 à 300 euros après quelques années d'ancienneté. « *La différence n'est pas énorme entre un ouvrier qualifié et un agent de maîtrise en termes de salaires. [...] Même s'ils ont beaucoup plus de responsabilités, ils n'ont pas tellement de compensations financières* » (responsable de formation). La vraie différence se mesurerait au niveau du passage-cadre (promotion au poste de responsable entrepôt ou trafic).

Comment comprendre cet étalement statutaire ou cette distorsion entre métier et statut dans le cas des superviseurs logistiques ? Pour le coup, l'entreprise ne dispose pas à ce jour d'un système de gestion aussi cadré que celui qui existe à présent pour les commerciaux. La situation apparaît donc beaucoup moins aisée à comprendre.

Il y a peut-être là à nouveau une trace de l'histoire. Il se peut que les emplois de superviseurs fussent autrefois reconnus distinctement dans les différentes PME qui composent aujourd'hui Resto, et que l'on hérite encore de cette différenciation en termes de reconnaissance.

Plus vraisemblablement, on a sûrement le signe de choix locaux différents. Certains responsables de site attribuent sans doute aux superviseurs la qualification d'agent de maîtrise après une certaine durée d'occupation du poste et une démonstration de leur capacité à encadrer une équipe. D'autres responsables entendent reconnaître plus systématiquement le rôle et les responsabilités des superviseurs en matière de management en les faisant passer d'emblée agents de maîtrise. « *Je me refuse de donner des responsabilités à des gens qui n'en ont pas le statut, et encore moins le salaire. S'ils n'atteignent pas leurs objectifs, ils se font taper sur les doigts. Donc si on les met là, si on leur confie des responsabilités, si on leur demande de nous rendre des comptes, il faut mettre les moyens derrière. A un moment donné, il faut qu'ils en aient les bénéfices. Il faut qu'ils aient le salaire et le statut qui vont avec* » (responsable de dépôt).

2. FORMATION ET PROFESSIONNALISATION

Au sein de cette deuxième partie, il s'agit de décrire et d'analyser comment les commerciaux et les superviseurs logistiques deviennent et demeurent au fil du temps des professionnels expérimentés et reconnus chez Resto.

2.1. La formation

On s'interroge d'abord sur le rôle de la formation professionnelle « formelle » dans la construction, le maintien et le développement de la professionnalité des commerciaux et des superviseurs logistiques.

Par formation « formelle », on entend le recours à :

- des formations initiales ou en alternance conduisant à des certifications professionnelles, étant entendu que ces formations sont susceptibles d'alimenter des emplois à pourvoir au sein de l'entreprise,
- la formation professionnelle continue pour favoriser l'intégration et l'« évolution-métier » de ses personnels.

On peut dès lors distinguer les formations mises en place par Resto pour favoriser l'intégration de personnels au sein des trois métiers étudiés et celles qu'elle organise ensuite pour entretenir et faire évoluer leur professionnalité dans le cadre de ces métiers.

2.1.1. La formation au service de l'intégration au sein des métiers étudiés

Resto consent à présent un effort soutenu en la matière. A preuve :

- Son recours significatif à l'alternance
- Son souci d'adapter chaque entrant à son poste, *via* le suivi d'une formation spécifique
- La création récente d'une école de vente
- La proposition d'une formation au management aux superviseurs fraîchement nommés

Un recours significatif à l'alternance

En premier lieu, il convient d'insister sur le recours significatif de l'entreprise aux formations initiales et continues par alternance menant à des certifications professionnelles. En effet, bien qu'elle fasse appel à ces formations pour participer, dans une perspective de responsabilité sociale, « *à l'insertion ou la réinsertion de jeunes de 16 à 25 ans révolus et de demandeurs d'emploi de plus de 26 ans, en les accompagnant dans l'accès à une qualification reconnue* » (selon une brochure diffusée par Resto), elle en fait également usage pour préparer des recrutements éventuels.

Ce recours à des formations certifiantes ou diplômantes ne concerne que les métiers commerciaux. Les superviseurs logistiques sont soit recrutés en interne par la voie de la promotion (la grande majorité d'entre eux), soit à l'extérieur, mais sur la base d'une expérience préalable d'encadrement (voir troisième partie).

Dans le cadre de ses métiers commerciaux, l'entreprise accueille des stagiaires en classe de BTS ou de DUT dans le domaine commercial, ainsi que des personnes préparant en alternance le même type de

diplôme. Pour ces dernières, notons qu'il s'agit exclusivement de personnes en contrat de professionnalisation, Resto n'ayant pas recours à l'apprentissage.

L'entreprise souligne volontiers son investissement dans les contrats de professionnalisation. Alors qu'elle se développe en taille au fil des années et voit ainsi ses besoins augmenter en emplois de commerciaux, elle trouve dans ces contrats de professionnalisation un moyen adapté pour pré-recruter du personnel, en cherchant à le « formater » à ses besoins et à sa « culture ». En 2008, il y aurait eu 26 commerciaux en contrat de professionnalisation sur 300, soit presque 10 % des effectifs. Les métiers commerciaux capteraient ainsi la majorité des contrats de professionnalisation signés par l'entreprise (trente en tout en 2007).

Ces contrats de professionnalisation sont utilisés de manière complémentaire aux stagiaires des lycées professionnels ou des IUT. En effet, ils concernent pour la plupart, semble-t-il, du personnel, certes souvent relativement jeune, mais venant du secteur de l'hôtellerie-restauration et ayant acquis en général une première expérience professionnelle en cuisine. Ces personnes souhaitent à présent évoluer en amont de la filière agro-alimentaire pour gagner en rémunération ou fuir des conditions de travail difficiles.

Le principal enjeu lié à la mise en place des stages et des contrats de professionnalisation au sein de l'entreprise réside alors dans la capacité des managers et des collectifs de travail à dégager suffisamment de temps pour suivre et optimiser la formation en entreprise des personnes concernées. *« Il faut avoir le temps de s'occuper des jeunes que l'on reçoit en formation, sinon ce n'est pas la peine. Sur Bordeaux, j'avais une équipe jeune à l'époque. J'avais beaucoup à faire avec cette équipe que j'avais mise en place. Je n'avais donc pas le temps de prendre quelqu'un en école pour le former. L'intérêt est qu'on puisse apporter ce qu'attend la personne, l'étudiant, et de l'autre côté, il faut que l'entreprise y trouve quand même un avantage, et surtout qu'elle se projette dans l'avenir en formatant ce jeune à ce qu'elle attend en tant qu'entreprise. Je suis plutôt pour, mais il faut être sûr de pouvoir s'occuper de ces jeunes-là. Sur Nice, je l'avais fait une fois. Malheureusement, je n'ai pas eu le temps de suivre la personne. A la fin, j'étais aussi, sinon plus désolé qu'elle. Tout le monde avait perdu son temps. Le jeune est promis à une situation d'échec, et on se sent responsable »* (responsable des ventes).

Le principe d'une formation spécifique pour faciliter l'intégration des personnels

Au-delà du recours aux formations en alternance, il faut aussi mettre l'accent sur le souci croissant de l'entreprise de mettre en place des formations pour favoriser l'intégration des personnels qu'elle recrute ou promeut pour exercer ses principaux métiers (commerce, logistique...). Le principe général est de leur offrir systématiquement une formation pour leur permettre de s'adapter au plus vite et avec efficacité à leur nouveau métier dans l'entreprise. Il s'agit de ce fait d'une formation conçue à l'appui de l'analyse que l'entreprise fait de ses métiers et de qu'ils requièrent en termes de compétences.

Entrant chez Resto, tous les commerciaux sont ainsi invités à faire l'acquisition de certains savoir-faire de base ou de certaines « compétences-métiers », comme on aime à dire au sein de l'entreprise, via une formation commune et obligatoire.

Même les commerciaux les plus expérimentés, débauchés auprès de la concurrence, doivent suivre cette formation. À leur arrivée chez Resto, il est jugé indispensable de leur faire acquérir ce qu'on pourrait appeler la « culture-Resto », laquelle est censée correspondre à un facteur clé de succès pour l'entreprise et requérir par là même une professionnalisation spécifique. Sans doute le fait qu'il n'existe pas encore de diplôme ou de titre menant aux métiers de commerciaux dans le secteur du commerce de gros des produits alimentaires accentue-t-elle cette croyance en une nécessaire formation spécifique à l'entrée dans l'entreprise pour tous les commerciaux, quel que soit leur profil ou leur expérience antérieure.

Quand bien même ils sont issus de la promotion interne, comme c'est le cas la plupart du temps, les superviseurs logistiques venant d'être nommés n'échappent pas non plus à la logique d'une formation d'intégration, centrée sur le management, appelé à être au cœur de leur professionnalité.

Derrière cet effort de l'entreprise en matière de formation au management, il y a l'idée que l'activité de supervision peut s'apprendre au moins en partie par le biais d'une formation, notamment pour tout ce qui a trait à quelques comportements types (féliciter un collaborateur, s'adresser à lui, l'évaluer le plus objectivement possible...). La formation au management est vue en conséquence comme l'un des principaux moyens à mettre à disposition des superviseurs, si l'on veut leur faire atteindre une efficacité suffisante sur le plan professionnel. « *Le management, c'est inné, mais malgré tout il y a des choses à dire et à ne pas dire, des façons de le dire, des façons de se comporter. Ce sont des choses que l'on n'est pas habitué à faire, comme féliciter quelqu'un par exemple, tout en restant exigeant avec lui. Certains aspects du management sont bien sûr innés, mais pour d'autres, il faut en faire l'apprentissage. [...] Si on veut être exigeant avec eux, il faut qu'on leur donne les billes pour qu'ils arrivent à s'en sortir. Si on les nomme, et on leur dit : « Tu es chef d'équipe, et tu débrouilles avec ce que tu as », ils auront la tête dans le guidon, et ça ne pourra pas fonctionner* » (responsable dépôt).

La création récente d'une école de vente

Le principe d'une formation d'intégration pour les commerciaux se concrétise aujourd'hui à travers une école de vente interne.

Cette école a été créée en 2008. Elle accueille tous les commerciaux recrutés, quelle que soit leur expérience (et leur coefficient d'accueil au sein de la grille de classification), y compris ceux qui ont passé auparavant plusieurs années à la concurrence. « *Quand un délégué commercial est recruté au poste d'agent de maîtrise, il passe tout de même par l'école de vente pour acquérir la culture, les valeurs de l'entreprise et la manière de faire du commerce chez [Resto]* » (responsable de formation).

Cette école d'entreprise fonctionne avec un budget de 220 000 euros, soit un tiers du budget total dédié à la formation en 2009 (il en représentait la moitié en 2008, la première année). Elle a concerné 83 personnes sur les sept sessions organisées en 2008. Notons qu'une dizaine de ces personnes avait été auparavant en contrat de professionnalisation au sein de l'entreprise et qu'une vingtaine provenait d'une entreprise qui venait d'être rachetée par Resto.

Dans le cadre de cette école, les délégués commerciaux et les télé-commerciaux fraîchement recrutés passent deux semaines en formation espacées sur deux mois. Ils se forment alors à l'outil informatique (CRM et SAP), aux produits (surtout ceux qui génèrent le plus gros chiffres d'affaires ou qui requièrent le plus de technicité, comme les produits de la mer) et aux techniques de vente (en particulier à cette fameuse « manière de faire du commerce chez Resto » qui vient d'être évoquée).

L'école de vente est considérée par l'entreprise comme un outil très précieux. Elle permet de transmettre aux commerciaux qui entrent chez Resto un socle commun de connaissances et de savoir-faire dans les trois domaines précités. Alors que l'entreprise est jeune, encore en croissance et surtout composée de plusieurs anciennes PME qui ont été rachetées, cette école favorise ainsi la création et la diffusion d'une « *culture vente [Resto] unique* » (responsable de formation), apte à la démarquer efficacement de la concurrence. Autre apport de l'école : elle semble également faciliter le recrutement à rebours si l'on peut dire, puisqu'elle intervient pendant la période d'essai des deux mois et joue ainsi comme un test de motivation et d'aptitude, au même titre que l'implication dans une équipe sur le terrain.

Conçue dans un premier temps comme un outil conduisant à spécifier la professionnalité des commerciaux de Resto, l'école de vente est par ailleurs destinée à faciliter à terme une reconnaissance plus large des compétences acquises en phase d'intégration. En effet, dans l'optique de mieux prendre en compte les parcours d'évolution professionnelle dans toute leur diversité, optique qui anime

aujourd'hui l'entreprise à travers son projet de GPEC (cf. introduction), il est prévu que cette école permette demain aux nouvelles recrues d'obtenir un certificat de qualification professionnelle dans le domaine du commerce, pouvant être valorisé sur le marché du travail. En l'occurrence, elle doit pouvoir délivrer à terme les CQP de technico-commercial et de vendeur sédentaire, lesquels sont actuellement à l'étude au sein de la branche (avec le concours de l'entreprise).

La mise en place d'un programme de formation au management pour les superviseurs

La formation d'intégration mise en place pour tous les personnels qui accèdent à la fonction de superviseur ne prend pas une forme aussi structurée que celle montée pour les commerciaux. Elle ne donne pas lieu à la création d'une structure affublée du qualificatif d'« école ». Elle s'apparente plus simplement à un programme de formation spécifique.

Cette formation se subdivise en deux modules qui durent chacun une semaine. Le premier module est en principe organisé au plus tôt après la prise de poste. Il porte pour ainsi dire sur les « fondamentaux » du management. Le second module se tient après six à huit mois de pratique. Intitulé « *renforcer la performance de son équipe* », il approfondit la formation en prenant largement en compte le vécu des nouveaux superviseurs.

Il est intéressant de noter que ce programme de formation au management est assuré par un organisme extérieur prenant en charge toutes les formations au management proposées à l'ensemble du personnel d'encadrement de Resto, y compris aux dirigeants. On peut y voir une façon de souligner à nouveau l'appartenance des superviseurs à ce personnel d'encadrement. Plus généralement, on peut également estimer qu'il y a là une tentative de transmettre la même manière de manager à toutes les strates de la ligne hiérarchique, et donc de garantir par la suite la cohérence des messages diffusés au sein de l'entreprise. Une condition essentielle de fonctionnement pour une entreprise aussi rationalisée et en quête de réactivité que Resto.

2.1.2. La formation au service de l'évolution au sein des métiers étudiés

Au-delà de la phase d'intégration, la formation est également mobilisée pour aider les commerciaux et les superviseurs à assurer leur montée progressive en compétences, puis à entretenir et à développer leur professionnalité au fil du temps. Le rôle joué par leur supérieur hiérarchique dans cette mobilisation de la formation apparaît dès lors prépondérant.

Au total, le bilan paraît favorable. Autant les titulaires des emplois étudiés que leurs managers semblent apprécier les formations proposées. La contribution de ces formations à la professionnalisation est néanmoins à relativiser.

Une mobilisation de la formation pour gérer la montée en compétences des personnels

L'effort de formation qui vise à aider les commerciaux et les superviseurs fraîchement nommés à prendre leurs marques dans leur nouvelle fonction ne se limite guère à l'école de vente et au programme de formation au management, évoqués au sein de la précédente section. Dans le prolongement de ces initiatives, d'autres formations sont susceptibles de leur être proposées pour faciliter leur montée progressive en compétences.

Ces formations correspondent à une offre riche de stages intensifs de deux jours en moyenne et conçus en rapport étroit avec les différentes tâches à réaliser dans les deux grands types de métier considérés.

Pour les commerciaux, ces stages portent surtout sur les différentes thématiques liées aux techniques de vente qui font sens pour Resto (ex. : la gestion de la dégradation tarifaire, les ventes additionnelles,

la prospection, etc.). Ils visent à les aider à gérer le développement progressif de leur technicité et à affronter les différentes situations-problèmes types qui caractérisent leur métier. *« Au fil du temps, on a des formations spécifiques. Sur la préparation d'appel pour nous aider à savoir ce qu'on va proposer et vendre aux clients avant de les appeler. Sur la gestion des encours aussi, car il est toujours difficile de demander de l'argent au client par téléphone, et parce qu'il importe de faire des relances si on observe des paiements en retard. [...] Il y a aussi la formation pour savoir être gentil avec un client, notamment quand il se fâche, pour savoir se montrer persuasif sans pour autant devenir la confidente du client, pour avoir une oreille toujours attentive même lorsqu'on ne décroche pas de commandes à travers la formation à l'« écoute active » »* (responsable d'un plateau télévente).

Pour les superviseurs logistiques, il s'agit de formations d'adaptation à leur poste spécifique, ayant donc pour objet l'activité de réception, de préparation des commandes ou de gestion du trafic, mais aussi des formations complémentaires dans le domaine informatique et du management. La superviseuse interrogée, qui exerce sa fonction depuis près de dix-huit mois au moment de l'entretien, témoigne ainsi : *« J'ai eu la possibilité d'avoir une formation SAP approfondie, une formation Excel, une formation Word. Bref, des formations destinées à me sécuriser dans mes tâches et à me faire évoluer. [...] J'ai eu en décembre une formation au management, près d'un an après ma nouvelle affectation. Sur les grilles de métier. Savoir lire une grille qui est propre à [Resto], les détails pour chaque grille de métier et chaque tâche, pour essayer de juger au mieux la personne qui travaille avec moi »*.

Une mobilisation de la formation pour entretenir ou développer les savoir-faire

Les débutants dans les fonctions de commercial et de superviseur ne sont pas les seuls à bénéficier de stages de formation. Tous les personnels qui exercent ces fonctions peuvent y accéder à tout moment de leur parcours. La formation est dès lors censée les aider à entretenir ou à améliorer leur professionnalité, en leur permettant non seulement d'acquérir de nouveaux savoirs, mais aussi de prendre du recul, d'échanger entre pairs, de prendre connaissance d'autres manières de traiter les problèmes...

Il y a là un enjeu essentiel pour l'entreprise. Jugés structurants, les métiers de délégué commercial, de télé-commercial et de superviseur logistique sont confrontés directement aux principaux changements qui affectent régulièrement le fonctionnement de l'entreprise (changements de produits, de méthodes, de procédures, d'outils...). Il importe donc que les personnels qui exercent ces métiers s'y adaptent et développent leur capacité d'action dans cette direction, notamment par l'entremise de la formation. En témoigne le cas patent du superviseur : *« Ce sont des postes où il faut toujours se remettre en question. Il ne faut pas partir du principe : « Aujourd'hui, c'est bon, je sais faire ça, je sais faire ci, je sais faire mon métier ». Non, parce que demain, on peut avoir deux, trois personnes de plus. On peut être amené à prendre en charge une autre équipe ou une équipe supplémentaire, ou encore de nouvelles tâches. Donc il faut s'adapter, savoir se remettre en question et se demander : « Comment je le fais ? Est-ce que je suis préparé pour ? Est-ce que je vais savoir transmettre les bonnes informations à mes équipes ? Est-ce que je vais pouvoir relayer les messages de la direction ? » [...] Il faut donc s'adapter au quotidien, aux nouvelles méthodes, aux nouveaux systèmes. On croit que c'est fini, mais non ce n'est pas fini, on va toujours découvrir quelque chose de nouveau »* (responsable dépôt).

Comme au moment de leur intégration, les commerciaux peuvent accéder à des formations sur les produits, les techniques de vente ou les outils informatiques. Cet accès apparaît de fait régulier. On pourrait même dire qu'il figure comme une composante de la condition de commercial chez Resto. *« J'ai fait énormément de formations. Je ne peux pas tout me rappeler. Peut-être je peux citer les plus utiles : les formations force de vente, l'approche du client, l'organisation, la formation CRM, l'informatique, le travail sur SAP pour être en capacité de remplacer la télé-commerciale, la planification du travail, l'encaissement, les produits, les formations épicerie, les formations poisson, les formations fromage... »* (délégué commercial).

S'agissant de la formation produit, il faut noter qu'elle concerne en permanence tous les commerciaux – il y a plus de 3 000 produits à connaître, avec des changements et des renouvellements constants. Deux fois par an, au printemps et à l'automne, Resto organise des sessions spéciales pour présenter aux commerciaux les nouveaux produits prévus respectivement pour les menus d'été et d'hiver à venir. Ces sessions se déroulent sur une journée, avec des dégustations et une présentation technique et commerciale des produits assurée de concert par un conseiller culinaire et un responsable de vente.

Les superviseurs logistiques semblent eux-aussi favorisés relativement en matière de formations. Le plus souvent, ce sont des formations qui ont trait à nouveau au management, c'est-à-dire au cœur de leur professionnalité : « Déléguer », « Responsabiliser », « Conduire un entretien », « Conduire une réunion », « Faire preuve d'exigence et de capacité de recadrage par rapport à son équipe », etc.

Ces formations sont censées les aider à s'ajuster aux changements qui interviennent au sein de l'entreprise et à améliorer leur pratique, en leur faisant prendre du recul et rencontrer leurs pairs, confrontés aux mêmes problèmes et changements. Mais elles sont aussi considérées comme des « piqûres de rappel », destinées à leur remémorer régulièrement le sens et le contenu de leur fonction managériale. *« Les professions intermédiaires bénéficient peut-être le plus de la formation parce qu'elles sont directement sur le terrain, au quotidien. Il est donc utile de les sortir parfois de ce quotidien. Ça permet aux gens de prendre du recul, d'échanger avec leurs collègues et de voir qu'ils ne sont pas seuls au monde à être dans leur situation. Ça leur apporte donc une bouffée d'oxygène. « Je ne suis finalement pas aussi en galère que lui, parce que moi, j'ai pu faire ça ou ça ». C'est revalorisant. [...] Il est donc important de les aider parce qu'ils en ont besoin. Du fait qu'ils soient au quotidien avec leur équipe, ils ont peut-être plus besoin de formations que les autres. Ils doivent plus souvent se remettre en question. Il faut donc plus souvent leur rappeler des messages comme : « Attention, vous êtes chef d'équipe, vous encadrez, vous faites faire, vous ne faites donc pas tout ». Il faut toujours leur rappeler leur fonction car ils risquent sans cesse de l'oublier et de se faire déborder. Le fait d'avoir la tête dans le guidon tous les jours, ils n'ont pas le temps de prendre le recul pour avancer »* (responsable dépôt).

A noter que la formation ne profite pas plus aux commerciaux et aux superviseurs qui disposent du statut d'agent de maîtrise, qu'aux autres ayant un statut d'employé, d'ouvrier qualifié ou de cadre. L'investissement en formation est naturellement fonction des besoins de chacun rencontrés dans l'exercice de son métier. *« On forme tout simplement ceux qui ont besoin d'être formés. [...] On observe les gens sur leur poste de travail et s'ils ont besoin de progresser sur un sujet, on met la formation qui va avec. Il n'y a pas de sélection particulière faite sur les agents de maîtrise »* (responsable de formation).

Le rôle moteur du supérieur hiérarchique dans la gestion de la formation

La mobilisation ou non de ces différents stages pour favoriser, ou bien la montée en compétences des commerciaux et des superviseurs, ou bien par la suite l'entretien et le développement de leurs compétences, dépend avant tout de leurs supérieurs hiérarchiques : responsables des ventes et responsables de secteur ou d'un plateau télévente pour les uns, responsables d'exploitation et responsables entrepôt ou trafic pour les autres.

Pour prendre leurs décisions, ces managers évaluent les compétences des salariés concernés. Ils détectent plus précisément leurs « besoins » de formation en situation sur le terrain ou lors de l'entretien d'évaluation qu'ils ont désormais chaque année avec eux. Cet entretien est d'ailleurs appelé « entretien de progrès » et conçu comme *« un moment privilégié entre un salarié et son manager qui doit permettre un bilan constructif de compétences »* (support interne). *« On met dans ces formations les personnes dont on considère qu'ils ont besoin d'une aide sous la forme d'un support-formation »* (responsable des ventes).

Pour fonder en partie leur appréciation, les managers s'appuient en principe sur les fiches-métiers aujourd'hui disponibles au sein de Resto. Ces fiches précisent les compétences requises pour chacun des métiers considérés et doivent ainsi permettre aux managers de repérer les besoins de formation de chacun de leurs collaborateurs, notamment quand ils viennent d'être recrutés. « *On a identifié tout ce qu'il faut savoir pour occuper pleinement les métiers structurants de l'entreprise. En fonction des compétences de chacun, on peut alors repérer ce qu'il lui manque et ce qu'il doit acquérir par la formation pour être opérationnel à un moment déterminé* » (responsable de formation).

Les managers utilisent d'autre part le catalogue de formations mis à leur disposition par le service formation de Resto⁹. C'est aussi à l'appui de ce catalogue qu'ils déterminent donc les besoins de formation des salariés.

Pour compléter la description du processus, notons également qu'il revient encore aux managers de faire connaître en début d'année les besoins détectés au service formation. Celui-ci se charge alors de rendre possible au plus tôt le montage des stages demandés, via notamment des regroupements.

Ce processus de gestion de la formation continue au sein de Resto donne ainsi de façon très classique un rôle prépondérant aux managers des sites. Ce sont principalement eux qui sont à l'initiative des demandes de formation. Certes, les personnels peuvent aussi en être à l'origine, dès lors qu'ils ressentent des lacunes dans l'exercice de leur métier. Mais cela ne correspond pas à la pratique la plus fréquente. En outre, les demandes en propre des personnels doivent recevoir l'aval de leur hiérarchie.

Des formations appréciées malgré une portée toute relative

Les formations en question semblent plutôt appréciées par les personnels, les titulaires des fonctions étudiées comme leurs encadrants. Ils les jugent utiles pour améliorer et faire évoluer les savoir-faire, bien calibrés à la compétence et au besoin de chacun. « *Ce sont des formations bénéfiques. Peut-être pas toutes à 100 %, mais dans l'ensemble oui* » (délégué commercial). « *Les contenus sont satisfaisants. En général, ça s'adapte parfaitement. On a en fait un métier assez facile, c'est de la logistique, ce n'est pas quelque chose de rare, on en trouve partout. On a la même logistique que [X], [Y], nos concurrents directs. On n'a rien inventé. Les organismes de formation sont donc à la page. Ils répondent bien à notre demande* » (responsable dépôt). « *La formation au management que j'ai suivie est très intéressante car elle permet de voir ses propres défauts. C'est donc une aide sur le plan personnel. Elle vous permet de faire évoluer une équipe et de l'amener vers les résultats que vous souhaitez avoir et que votre supérieur vous demande d'avoir* » (superviseuse réception).

L'offre de formation fait néanmoins l'objet de quelques critiques. Certains contenus ne paraissent pas complètement satisfaisants (par exemple, du côté des commerciaux, le stage sur les ventes additionnelles, celui sur le crédit client). Plus généralement, les formations proposées par Resto, à visée essentiellement adaptative et de nature contextualisée, ne semblent guère favoriser outre mesure les processus de professionnalisation au-delà de la sphère de l'entreprise. « *Les personnes grandissent dans l'entreprise et ne savent fonctionner qu'avec les méthodes et savoir-faire de Resto. On ne délivre pas beaucoup de formations-métier à proprement parler, et on ne fait pas du coup acquérir aux gens beaucoup d'ouverture sur l'externe* » (responsable de formation).

⁹ Mis en place récemment, ce catalogue concerne les professions les plus représentées dans l'entreprise, à savoir les commerciaux, la logistique, l'administration des ventes, le recouvrement des créances, l'approvisionnement. Il permet de rationaliser l'offre et de l'adapter au mieux aux besoins de l'entreprise. Ajoutons que la conception de ce catalogue a été l'occasion de sélectionner les organismes extérieurs chargés de monter et d'assurer les différentes formations qui le composent, et d'engager ce faisant des partenariats durables avec les quelques organismes retenus.

De fait, les personnels n'accèdent pas à des formations certifiantes à l'initiative de leur entreprise (hors CIF).

Par ailleurs, la formation mise au service de l'entretien des compétences des personnels en poste tend parfois à passer au second plan, derrière la formation qui vise à favoriser l'intégration et la montée en compétences des débutants. « *On n'a pas une connaissance fine sur tous les produits. On apprend forcément au jour le jour, mais c'est un peu frustrant quand un client pose une question à laquelle on ne peut répondre. J'ai donc demandé une formation produit de perfectionnement, donc pas comme celle prévue pour les débutants, car je pense que ça me manque. Mais cela n'existe pas à mon niveau* » (télé-commerciale). « *Pour les personnels en poste, ce ne sont pas forcément les prioritaires qui vont en formation. Souvent, je fais des demandes de formation qui n'aboutissent pas car la priorité est donnée aux nouveaux entrants* » (responsable du plateau télévente).

Enfin, et surtout, il est admis que toutes ces formations suivies par les commerciaux et les superviseurs logistiques au fil de leur carrière dans leur métier chez Resto ne sont pas déterminantes à elles seules pour fabriquer leur professionnalité. Elles sont reconnues comme des outils certes utiles, mais secondaires par rapport à l'acquisition de l'expérience en situation ou aux supposés potentiels préexistants. « *Un commercial devient surtout expert par ses talents, et ce même s'il accède à beaucoup de formations commerciales. Les formations lui sont d'ailleurs données, non pas pour le rendre expert, mais pour le rendre plus productif, lui permettre de faire plus de chiffre d'affaire. Même si la formation contribue à développer ses capacités, c'est avant tout grâce à son talent qu'il devient expert* » (responsable de formation). Cette remarque appelle maintenant un examen des autres pratiques et dispositifs de professionnalisation repérables chez Resto.

2.2. La professionnalisation

Il s'agit à présent d'examiner, au-delà de la formation formelle, les autres pratiques et dispositifs qui contribuent à la professionnalisation des personnels de Resto dans le cadre des trois métiers étudiés. En effet, cette professionnalisation ne peut se réduire à la formation formelle. La question se pose d'ailleurs de savoir jusqu'où le travail commercial et le management peuvent s'apprendre par le biais d'une telle formation.

Bien sûr, les salariés se professionnalisent progressivement par le biais de leur pratique et d'échanges plus ou moins spontanés au sein de leur collectif de travail. Mais l'entreprise est pourtant loin de rester inerte en matière de formation sur le lieu de travail et/ou à l'occasion de l'activité. En témoignent les différentes pratiques qu'elle met en place, insuffle ou organise intentionnellement.

2.2.1. La professionnalisation laissée à la charge des salariés et des collectifs de travail

La professionnalisation est d'abord liée à la manière dont chaque salarié construit lui-même son expérience professionnelle par sa pratique quotidienne, ainsi qu'aux échanges et contacts qu'il noue spontanément en situation de travail avec des collègues – à l'exception des relations établies avec leur hiérarchie et des moments d'échange sciemment organisés tels que les réunions d'équipe.

Une expérience par la pratique irremplaçable

Au sein de l'entreprise, on admet sans détour le rôle prépondérant de l'expérience vécue dans la construction et la dynamique des professionnalités. Cette expérience est irremplaçable pour acquérir les principales compétences du métier, notamment celles de nature relationnelles (relation-client, encadrement de proximité...). Elle est source de développement professionnel, car elle invite sans cesse les salariés à s'interroger sur leur façon d'agir et leur efficacité. C'est particulièrement le cas

lorsqu'ils se confrontent à des aléas, problèmes ou événements imprévus ou inédits. Les difficultés et les échecs rencontrés sur le terrain sont également des moments très formateurs.

Les trois salariés interviewés adhèrent parfaitement à cette approche qui conduit à relativiser le rôle de la formation formelle :

- « *J'ai appris le métier de commercial avec un classeur, une clé et une voiture. Au départ, c'était l'aventure, mais c'était passionnant. [...] Je me suis formé, je ne vais pas dire tout seul, parce qu'après il y a eu des formations. Mais au départ, si, tout seul. Et par ce biais, on aurait vite vu si ça ne marchait pas. C'était une façon de se confronter tout de suite à la réalité du métier et à ses contraintes. [...] On se forme à ce métier sur le terrain, grâce à l'expérience du terrain, aux échecs rencontrés sur la route. L'expérience, c'est quelque chose qui ne s'invente pas. C'est comme un sport, plus vous pratiquez et vous voyez des choses, plus vous aurez de l'expérience. Une belle visite, c'est une expérience, une mauvaise visite, c'est également une expérience. Et l'échec de l'encaissement, c'est toujours une expérience. Après un tel échec, la structure mise en place ensuite pour encaisser, c'est à nouveau une expérience. Donc qui dit 19 ans de pratique, dit de l'expérience* » (délégué commercial) ;

- « *Rien ne peut remplacer la formation sur le tas pour tout ce qui concerne les compétences relationnelles* » (télé-commerciale) ;

- « *La connaissance du métier se fait ensuite petit à petit par les besoins que l'on rencontre. Ça se fait sur le tas. [...] Je suis d'accord pour une formation détaillée qui vienne aider la personne, mais je reste persuadée que c'est sur le tas que l'on comprend le mieux et que l'on retient les besoins d'un métier. C'est sur le moment* » (superviseuse réception).

Le rôle certain mais inégal et indéterminé des collectifs de travail

La professionnalisation sur le tas s'opère aussi, dans une certaine mesure, au contact quotidien des collègues de travail, par l'intermédiaire de diverses formes d'entraide et de transmission orale qui se tissent plus ou moins spontanément au sein des collectifs de travail.

Par exemple, la forme la plus évidente résulte des binômes qui unissent les délégués commerciaux aux télé-commerciaux. La coopération instaurée dans le cadre de ces binômes est source de professionnalisation car elle conduit à des transmissions incessantes de connaissances sur la clientèle, les produits, les procédures, etc.

Autre exemple manifeste : la forme d'entraide et d'échanges repérable au sein des plateaux de télévente. Dans le cadre de ces lieux de travail, les télé-commerciaux les plus chevronnés vont avoir tendance à prendre les débutants sous leur aile, en les plaçant à côté d'eux et en favorisant ainsi leur montée progressive en compétences. Plus largement, ces mêmes télé-commerciaux vont être enclins à jouer un rôle de personne-ressources auprès de l'ensemble de l'équipe réunie sur le plateau, en répondant spontanément aux questions soulevées en situation par leurs collègues.

Les formes spontanées d'entraide et de transmission de connaissances et de savoir-faire sont toutefois inégales d'un métier à l'autre. Les échanges informels à portée professionnalisante entre pairs sont sans doute moins évidents à tisser pour les délégués commerciaux et les superviseurs logistiques. Focalisés sur un secteur en binôme avec un télé-commercial, les délégués ne travaillent pas directement entre eux. Quant aux superviseurs de chaque spécialité (réception, préparation, trafic), ils sont de fait isolés sur un site par rapport à leurs semblables. Des affinités électives ou des réseaux interpersonnels peuvent éclore et favoriser ainsi certains effets de professionnalisation, mais sans que cela soit forcément garanti.

Au total, il semble important que l'entreprise intervienne pour faciliter autant que possible pareils échanges à caractère professionnalisant au sein des collectifs, mais aussi la construction par chacun de sa propre expérience professionnelle.

2.2.2. La professionnalisation portée et organisée par l'entreprise au-delà de la formation

Resto n'entend pas reporter l'enjeu de la professionnalisation hors formation formelle sur les seules épaules des individus et des collectifs de travail auxquels ils appartiennent. Elle tente d'organiser délibérément pareille professionnalisation à travers plusieurs pratiques :

- le tutorat
- l'action formatrice dévolue aux managers
- les réunions d'équipe
- la pratique consistant à faire découvrir à un salarié d'autres services ou métiers que le sien

Le tutorat

Cette pratique que l'on peut qualifier, de manière générale, de tutorat ou de monitoring existe de fait depuis longtemps. Elle vient formaliser en quelque sorte ce qui s'organise souvent spontanément et de façon informelle sur le lieu de travail. Elle vise à aider le salarié qui accède à un poste de superviseur ou de commercial à s'y professionnaliser. Elle peut être assurée, ou bien par le salarié sur le départ, qui est amené à être remplacé, ou bien par un salarié jugé « à la hauteur » pour transmettre les savoir-faire du métier. Elle est classiquement en usage dans le cadre du métier de délégué commercial, lequel suppose l'acquisition d'une certaine approche de la relation-clientèle : « *La première semaine, j'avais essayé de reconnaître le parcours avec mon collègue qui allait être en congé. Et la semaine d'après, je reproduisais le même schéma* » (délégué commercial).

Cette pratique du tutorat se développe et se structure actuellement chez Resto. Désormais, des tuteurs, appelés parfois « parrains », sont nommés pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues commerciales. Leur action s'articule dès lors au cursus de formation établi dans le cadre de l'école de vente. Côté superviseurs logistiques, on rencontre une pratique similaire : le superviseur fraîchement nommé sur un site se déplace pendant une semaine sur un autre site pour être formé en situation par son homologue en poste sur ce site. « *J'ai eu tout de même une formation de terrain d'une semaine sur un autre site. Cette formation est venue après la proposition du poste, au moment de la période d'essai de trois mois pour l'entreprise et moi-même, car je ne connaissais pas le métier exactement. Donc pour pouvoir aller au mieux vers les attentes, j'ai eu directement une formation avec un superviseur réception de cet autre site pour me donner le détail du métier, apprendre à connaître les documents et les saisies pour gérer les produits. Ce fut la formation la plus importante, car c'était quand même les bases* » (superviseuse réception). La pratique la plus fréquente pour les superviseurs consiste toutefois à faire venir sur le site où l'on vient de nommer le nouveau superviseur un « moniteur interne ». Comparable à un « *formateur expert* », celui-ci a pour mission de lui apprendre le métier au cours d'une période allant de 15 jours à 1 mois. « *Il lui apprend à exister, c'est-à-dire à exercer son métier. C'est une formation du type coaching-tutorat-parrainage. C'est un appui qui va permettre au superviseur d'apprendre et d'exister* » (responsable de formation).

Au moment de l'enquête, ce système de tutorat-parrainage reste de l'aveu de nos interlocuteurs insuffisamment structuré et outillé. Aussi, l'intention est-elle de parvenir au plus vite à une meilleure organisation de ce système. Chez les commerciaux, il s'agit d'attribuer plus formellement la responsabilité du tutorat à toutes les personnes considérées comme « expertes » compte tenu de l'expérience acquise dans leur métier. Plus généralement, l'objectif va être de former dorénavant tous ceux qui sont conduits à exercer la fonction de tuteur, pour développer leurs capacités à transmettre. Cette perspective va loin car le dessein de l'entreprise est également de les faire accéder à la certification existant pour les tuteurs et les maîtres d'apprentissage dans le cadre de la norme AFOC-AFNOR. Cela permettra de valoriser et de mettre en avant la compétence supplémentaire acquise et mise en pratique par ces personnels en matière de tutorat.

La mission formatrice des managers

Il convient surtout d'insister sur la mission de formation confiée aux managers des commerciaux et des superviseurs logistiques. Cette mission prend une part prépondérante dans leur professionnalisation dans le sens où leur activité reste de fait assez peu formalisable dans le détail et requiert ainsi une grande autonomie d'action. Et cela est d'autant plus marqué pour les délégués commerciaux et les superviseurs qu'ils ne travaillent pas en permanence avec des pairs sur le même lieu de travail, contrairement aux télé-commerciaux.

Ces managers (responsables de vente, responsables de secteur, responsables de plateau télé-vente, responsables dépôt, responsables entrepôt, responsables trafic) ont pour rôle de s'assurer que les salariés qui reviennent d'un stage de formation appliquent bien ce qu'ils sont censés y avoir appris. Ce rôle est prévu formellement dans le cadre de la politique de suivi et d'évaluation des actions de formation de Resto, qui prévoit un système d'engagements de la part des salariés concernés et de leurs managers. *« On reçoit un compte rendu de ce qui a été fait, de la formation suivie. On échange alors avec la personne après la formation sur son ressenti : « qu'est-ce que tu en as pensé ? » ; « qu'est-ce que ça t'a apporté ? » ; « comment maintenant tu vas t'organiser dans ton équipe ? »... Les gens s'engagent par écrit auprès de la direction sur ce qu'ils vont faire, et nous, après trois, quatre mois, on fait un point : « voilà, tu t'étais engagé là-dessus ». Et puis on voit au quotidien comment ça se passe. C'est ça le suivi après la formation. On vérifie »* (responsable dépôt).

Complémentaire de la détection préalable des besoins de formation, un tel rôle dévolu aux managers contribue à donner sens aux formations suivies par le personnel, au regard des activités de travail à exercer. *« On a mis en place un système par lequel on nous demande de nous engager sur les points qui vont être mis en place à leur retour de formation, et donc de voir avec eux l'évolution, et ce que ça amène surtout. D'une part, pour avoir le retour sur investissement de la formation, et d'autre part pour qu'ils prennent conscience, que si on les envoie en formation, ce n'est pas pour leur être désagréable ou leur faire passer des vacances. La formation, c'est pour eux et pour l'entreprise »* (responsable des ventes).

Au-delà du lien qu'ils tentent d'établir entre travail et formation formelle, les managers parlent aussi de leur action d'accompagnement des personnels. Cette action consiste à les observer en situation et à faire régulièrement le point avec eux sur les aspects de leur activité qui conviennent ou qui demandent à être améliorés.

Ce travail d'accompagnement est avant tout mobilisé pour contribuer à l'intégration des nouvelles recrues et à leur adaptation au poste de travail. Il complète dès lors utilement les formations et les différentes formes de tutorat mises en place, en mettant particulièrement l'accent sur ce qui est attendu concrètement au quotidien des personnels et sur leur ressenti :

- *« Nous accompagnons dans un premier temps les nouveaux pour les mettre en place et les faire grandir, et pour répondre à toutes leurs attentes au niveau entreprise, que cela concerne la façon de gérer le commerce au sein de l'entreprise, nos produits, la façon d'appréhender les clients. On cherche donc à les aider à évoluer. [...] Je les accompagne en visite chez les clients. On fait le point en fin de tournée ou quand il y a des aspects très importants à voir à l'issue de la visite. [...] Il y a toujours débriefing en fin de journée de façon à voir les points qui vont bien, les points sur lesquels on a progressé par rapport à la fois précédente, et les points que l'on souhaite voir s'améliorer pour aider le vendeur à grandir »* (responsable des ventes) ;

- *« Dans la mesure où les dates d'embauche ne coïncident pas toujours avec les formations, il y a un accompagnement et un suivi au début, quand on a nommé quelqu'un. Pendant toute la phase de démarrage, on fait des points réguliers pour savoir comment la personne se sent, comment elle perçoit le métier, si elle se sent capable. Et puis on l'oriente vers des démarches à suivre, comment procéder dans telle ou telle situation. C'est donc une forme de tutorat. Ça fait partie de notre rôle de manager, de cadre, d'accueillir les nouveaux, de les encadrer, pour que tout se passe bien au départ. Moi et mes deux bras droits sur le site, on se répartit ce travail. [...] On a par exemple beaucoup encadré Mme*

[X] dans sa communication. C'est quelqu'un qui est très rigoureux, notamment au niveau de sa gestion des stocks. Et c'est pour ça qu'on l'a mise là d'ailleurs. Elle est très exigeante, elle ne laisse rien passer, elle ne lâche rien. Pour des petites erreurs, elle va sabrer, autant que pour une erreur énorme. Donc on l'a beaucoup briefé là-dessus, en lui montrant qu'il fallait que de temps en temps, elle accepte que l'erreur soit humaine, et qu'elle ait aussi un peu de souplesse au-delà de sa rigueur. Une erreur de touche, de frappe, de saisie, ça arrive. Un peu de souplesse, ça fait aussi partie du management » (responsable dépôt).

L'accompagnement ne se limite pas à la phase d'intégration. Il se déroule en principe en permanence, puisqu'il s'agit d'une mission centrale qui incombe aux managers. Il se manifeste d'ailleurs sous différentes formes :

- des échanges en situation : ainsi, les responsables des plateaux télévente peuvent opérer un accompagnement quasi direct de leur personnel grâce au système de double écoute mis à leur disposition. « *Je peux faire de la formation informelle grâce au système de double écoute. J'ai un double casque qui me permet d'écouter ce que dit et fait ma collègue, puis d'échanger avec elle sur ses défauts* » (responsable d'un plateau télé-vente) ;
- des entretiens informels sur le lieu de travail, notamment lors des « mises en bouche » le matin ;
- l'entretien annuel d'évaluation, intitulé chez Resto, rappelons-le, « entretien de progrès » ;
- des accompagnements sur le terrain : les responsables des ventes ou de secteur se déplacent régulièrement avec chacun des délégués commerciaux placés sous leur responsabilité pendant toute une tournée chez la clientèle, une journée durant. A l'issue d'un tel déplacement, ils procèdent le soir à un débriefing avec le délégué concerné pour lui faire part des points de sa pratique à améliorer.

2.2.3. Apports et milites de l'action des managers

Le travail d'accompagnement des managers leur permet tout à la fois :

- de développer les compétences des personnels et de déterminer leurs besoins de formation ;
- de leur transmettre toute une kyrielle de conseils, de trucs, d'astuces ou de ficelles, dans le sens où les managers sont souvent eux-mêmes d'anciens praticiens des métiers concernés ;
- d'inciter les collaborateurs à adopter les « bons » comportements, les « bonnes » attitudes et postures en situation, toutes choses qui s'apprécient de façon très subjective et qui peinent à être transmises par la seule voie de la formation formelle (ex : se montrer curieux vis-à-vis des clients, valoriser les clients, faire le bilan de son activité d'encadrant et prendre le recul nécessaire, ne pas attendre les stages de l'entreprise pour se former...).

Enfin, puisqu'il repose sur une interaction et qu'il a pour objet l'activité menée au quotidien, l'accompagnement peut également être source de développement professionnel pour les managers eux-mêmes. « *L'accompagnement ne se réduit pas à la période d'essai, c'est tout le temps. C'est plus assidu lors de la période d'essai pour aider les gens à se mettre en place plus rapidement. Mais c'est plus généralement l'une de nos missions, qui me correspond très bien, parce que mon boulot, il est d'abord et avant tout sur le terrain. D'abord, ça permet d'échanger avec le collaborateur, on apprend à se connaître, notamment quand on arrive sur un site. Ensuite, ça permet d'appréhender les secteurs géographiques des collaborateurs et d'apprendre à connaître les clients, de voir surtout comment ils fonctionnent et comment nous les gérons, avec tout ce que ça entraîne derrière, pour échanger après avec mon collègue de la logistique* » (responsable des ventes).

Le rôle « professionnalisant » ou formateur de la hiérarchie doit être néanmoins considéré avec un peu de circonspection. Indéniablement, les managers accompagnent, aident à faire évoluer les personnels placés sous leurs responsabilités, mais bien évidemment ils les dirigent et les évaluent en même temps. Ils exercent un encadrement ouvert, « aidant », adapté à l'autonomie des commerciaux et des superviseurs comme à la prescription toute relative de leur activité, tout en les contrôlant forcément – et peut-être de plus en plus dans le contexte de l'harmonisation et de la rationalisation des méthodes de travail. Plus généralement, les managers ont avant tout vocation à faire avancer leur équipe ou leur site dans sa totalité et à développer ses performances commerciales ou productives. Cela suppose de savoir

faire évoluer chacun des salariés, mais sans pour autant que cela devienne la principale finalité de l'action des managers. D'ailleurs, aux yeux des salariés, les managers n'apparaissent sans doute jamais à l'image de formateurs, de tuteurs ou a fortiori de simples pairs souhaitant soutenir de leur propre chef un collègue. « *La hiérarchie a un rôle de management, et non de formation comme les formateurs avec lesquels on part en stage* » (délégué commercial).

Les réunions

Les réunions peuvent être considérées comme une autre pratique de professionnalisation mise en place par l'entreprise. Animées par les managers, elles représentent une seconde corde à leur arc pour favoriser l'évolution professionnelle des commerciaux et des superviseurs au fil des nombreux changements auxquels ils se confrontent dans leur activité¹⁰.

Si l'on prend le cas des commerciaux, on observe deux types de réunions. D'une part, les points mensuels entre chaque binôme (délégué – télé-commerciale) et la hiérarchie permettent d'établir un bilan de la situation du secteur, de fixer des « axes de progrès » pour le prochain mois et de favoriser en conséquence l'évolution des binômes. « *Nous faisons un « point e-période ». C'est l'outil qui nous permet de guider nos équipes, d'échanger sur les chiffres, sur les clients qui sont en retard. On fait pour ainsi dire une synthèse du secteur avec le binôme et ma responsable télévente. On se fixe des axes de progrès, on décide des actions précises sur le secteur de vente, et le binôme se partage les tâches. Ça permet d'avoir une vision précise une fois par mois de la situation sur le secteur, ce qui pêche, ce qui va bien, ce qui va moins bien, ce sur lequel il y a régression, de façon à avancer* » (télé-commerciale).

D'autre part, les réunions d'équipe, qui ont eu lieu deux fois par mois, rassemblent la totalité de la force de vente (les délégués et les télé-commerciaux de l'agence). Ces réunions sont considérées comme des lieux d'information. Régulièrement, des spécialistes du marketing client et des acheteurs de l'entreprise interviennent pour délivrer et diffuser les plans de communication client à venir. De même, des fournisseurs sont souvent invités pour présenter les caractéristiques de leurs produits, ainsi que les « bonnes » manières de les commercialiser au vu de leur rapport qualité-prix. Les réunions d'équipe sont également l'occasion de faire intervenir chaque commercial sur ses résultats au regard des objectifs, avec pour vocation de favoriser au mieux les apprentissages individuels et collectifs. « *Il y a un fonctionnement d'équipe avec une réunion-produit par mois avec les commerciaux. On visualise les nouveaux produits, on met en avant le cycle de vente, c'est-à-dire toutes les animations qu'il va y avoir sur le mois à venir par rapport aux différentes familles de produits. Ensuite, on échange sur tous les points que l'on peut imaginer sur le commerce, sur les résultats et les chiffres. En général, je fais le point pour chacun, pour savoir comment il se comporte par rapport à ses chiffres. Je lui demande de s'expliquer un peu sur ses résultats, de façon à ce qu'il fasse profiter ses collègues s'il a eu de bons résultats, ou à ce qu'il comprenne et s'approprie les bonnes pratiques de ses collègues s'il a eu des résultats un peu moins bons. C'est donc un peu une occasion de formation pour ceux qui veulent être attentifs, rester humbles, savoir écouter un peu comment fonctionnent leurs collègues et savoir prendre tout ce qui est bon à prendre. Il y a donc des échanges sur les expériences. Bon, je les préviens toujours avant la réunion pour qu'ils ne soient pas pris au dépourvu et de façon à ce qu'ils s'y préparent, apportent les éléments essentiels et ne partent pas dans des explications trop longues. Bien sûr, s'exprimer, ça n'est pas toujours facile, c'est selon les individus* » (responsable des ventes).

Là aussi, il est sans doute utile de tempérer la portée professionnalisante de ces réunions. Si elles contribuent à mettre à jour le niveau d'information des personnels, si elles poussent à une réflexivité tournée à la fois vers les résultats acquis et les prochains défis à relever, et si elles invitent les personnels à s'exprimer et s'influencer mieux entre eux, elles demeurent principalement un outil de

¹⁰ Changements de produits, de méthodes, de procédures, d'outils informatiques... : le changement semble permanent chez Resto et même une donnée inhérente à son mode de fonctionnement.

pilotage au service du management. Puisqu'elles réservent une place importante à la présentation des résultats de chaque membre de l'équipe et à leur discussion par rapport aux objectifs, elles sont aussi de fait un lieu public d'évaluation, de jugement et d'autojustification, ce qui n'est peut-être pas la meilleure situation pour se professionnaliser. De plus, compte tenu du manque de temps, ces réunions semblent prendre la forme d'une simple interaction hiérarchie – équipe, sans complètement tirer parti de la dynamique collective propre aux équipes. *« Avec les collègues commerciaux, nous avons des réunions commerciales. Mais là c'est l'encadrement qui parle. Ce n'est pas nous qui échangeons »* (délégué commercial).

Découvrir le métier de l'autre

Une dernière pratique de professionnalisation organisée par l'entreprise peut être signalée. Il s'agit des « *petits stages* » (responsable de formation) de deux heures à une journée dans les métiers connexes aux postes occupés par les personnels.

Ces « *stages* » consistent en fait à s'immerger pendant un temps limité dans ces métiers. Ils viennent essentiellement soutenir les processus d'intégration des nouvelles recrues. *« Il faut vraiment savoir leur mettre le pied à l'étrier. On a ainsi tout un parcours d'intégration au niveau du site. On leur présente toute l'équipe. On leur fait passer une journée ou moins, deux ou trois heures, dans chacun des services. Ils tournent un jour avec un livreur. Ils passent une matinée en préparation pour voir comment ça s'opère. Ils passent une journée en télévente »* (responsable des ventes).

De tels stages peuvent également appuyer des processus de développement professionnel pour des salariés en poste. Resto a ainsi mis en place une pratique qu'elle intitule « aller apprendre le métier de l'autre », et qu'elle réserve aux salariés qui en font la demande. *« Par exemple, un commercial peut vouloir aller passer une journée à l'administration des ventes pour voir comment on traite un marché public. Ce n'est pas formalisé dans le service, mais on va néanmoins lui montrer tout, comment se font les marchés, comment se font les critères, etc. Ça permet au commercial de s'enrichir, d'aborder différemment ses grands clients et d'être finalement meilleur »* (responsable de formation).

Certainement, cette pratique mise au service de la professionnalisation des personnels n'est-elle pas au cœur de ce processus. Néanmoins, elle renforce sans doute la connaissance organisationnelle du salarié et sa capacité à tenir compte des contraintes et des exigences de ses collègues des autres services. Une connaissance et une capacité sans doute des plus utiles en situation face aux clients, et dans un contexte où la variable organisationnelle apparaît comme un véritable « plus » sur le plan concurrentiel.

3. ALIMENTATION DES EMPLOIS ET GESTION DES CARRIÈRES

La troisième et dernière partie de cette monographie vise à caractériser l'alimentation des emplois et la gestion des carrières pour les trois métiers étudiés. Au sein de Resto, ces derniers font-ils notamment l'objet d'attentions particulières de ce double point de vue ?

3.1. L'alimentation des emplois

L'étude des modes d'alimentation des emplois étudiés (délégués commerciaux, télé-commerciaux, superviseurs logistiques) consiste principalement à examiner dans quelle mesure ils représentent plutôt des « emplois d'entrée », pourvus entre autres par des jeunes sortant du système scolaire ou en début de carrière, ou plutôt des « emplois d'évolution », nourris par le biais de la promotion interne.

La position d'agent de maîtrise ne concernant qu'une partie limitée des effectifs et étant de surcroît relativement « neuf » pour Resto en termes de reconnaissance effective (cf. 1.2), l'analyse se situe ici au niveau des trois métiers dans leur ensemble, au-delà de cette simple considération statutaire. Sauf pour ceux qui entrent directement dans ces métiers avec la position d'agent de maîtrise, le passage à cette position sera à considérer comme une étape dans l'évolution de carrière des personnels au sein du chapitre suivant.

3.1.1. L'alimentation des emplois commerciaux

Les emplois de délégué commercial et de télé-commercial s'imposent comme des « emplois d'entrée ». Pour les pourvoir, Resto fait en effet très peu appel à des ressources internes. Elle procède à un recrutement externe centré de préférence sur des personnels ayant déjà une certaine expérience professionnelle, mais relativement ouvert sur le type d'expérience recherchée et sans exclure non plus le recours à des jeunes sortant du système scolaire ou encore en phase d'insertion. Un tel recrutement apparaît dès lors tributaire des représentations et des pratiques en la matière des managers des agences commerciales. En outre, il n'est pas sans rencontrer quelques difficultés.

Le recrutement préférentiel de personnels ayant déjà une expérience professionnelle

Pour alimenter ses emplois commerciaux, Resto recrute principalement des personnes relativement jeunes (la moyenne d'âge est d'environ 30 ans pour les deux populations), mais surtout ayant déjà une première expérience professionnelle de quelques années à leur actif. Cette tendance à préférer recruter des personnes « expérimentées » est liée à la manière dont les responsables se représentent les exigences propres aux fonctions de délégué commercial et de télé-commercial et plus généralement le fonctionnement de l'entreprise. Pour eux, ces exigences et ce fonctionnement supporteraient mal une simple alimentation des emplois commerciaux par le biais de débutants dans la vie active. « *Le plus souvent, ce sont des personnels expérimentés. On reçoit tous des ordres qui viennent du haut, et il faut aller vite pour les exécuter. Et donc, c'est plus des personnes expérimentées que l'on va nommer. Sur un choix de candidats, c'est certain que l'on prendra plus facilement le candidat expérimenté* » (responsable des ventes).

L'expérience recherchée par l'entreprise apparaît toutefois relativement ouverte. Elle renvoie au moins à trois grands types de parcours antérieurs :

- Des parcours au sein d'une ou de plusieurs entreprises concurrentes ou d'un secteur d'activité voisin (ex : distribution de produits surgelés auprès de particuliers) en tant que commercial : à l'image de nombreuses entreprises gérant une force de vente, Resto n'hésite guère à aller « débaucher » des commerciaux (notamment des itinérants) auprès de ses concurrents – comme elle-même s'en fait dérober par ces derniers. L'entreprise va alors puiser des « compétences-métier » déjà développées, ainsi que des inscriptions solides dans des marchés et des réseaux régionaux.

- Des parcours au sein d'entreprises de tout autre secteur d'activité (notamment les secteurs du commerce et de la distribution) dans divers métiers commerciaux : si le recrutement externe de commerciaux du même secteur que Resto est sans nul doute un atout, il n'est pas toujours envisageable. De plus, une expérience de quelques années dans la vente ou la télévente et un sens éprouvé de la relation-clientèle et de la négociation, conjugués de surcroît à un intérêt a priori pour les produits alimentaires, paraissent souvent suffire. Par exemple, la télé-commerciale interviewée avait typiquement ce profil lorsqu'elle a été recrutée par Resto. Détentrice d'un DUT Techniques de commercialisation et d'une certification de manager de rayon (niveau Licence) délivrée par une école gérée par une société de la Grande distribution, elle avait intégré l'un de ses hypermarchés à la suite de la formation l'ayant menée à cette certification. Elle y était restée six ans, puis l'avait quitté pour raison personnelle. Elle avait ensuite réussi à se faire embaucher par une agence de Resto, après avoir répondu, « *par hasard* », à une annonce de l'ANPE.

- Des parcours au sein des secteurs de la restauration ou de l'industrie agroalimentaire en tant que cuisinier ou chef de cuisine : dans ce cas, ce n'est plus une technicité commerciale drainée par l'entreprise, mais une connaissance fine des produits alimentaires, du milieu de la restauration et de ses besoins, ainsi qu'une passion pour tout ce qui a trait à la cuisine et à la restauration. Titulaire d'un CAP de cuisine et ancien cuisinier d'un producteur de foie gras, le délégué interrogé avait connu ce genre de trajectoire avant son arrivée dans le secteur en tant que commercial. Pour lui, son orientation vers ce métier après quelques années passées en tant que cuisinier fait complètement sens. Il insiste ainsi sur le lien existant entre ces deux expériences : « *La réorientation vers le commercial, ce fut un choix. Les produits ne me sont pas du tout inconnus. C'est mon métier. Je pense donc que ça m'a été assez facile. C'est une fonction très proche. Je n'étais pas perdu dans mon nouveau rôle de conseiller culinaire. Par contre, si on m'avait lancé dans le commerce pour vendre des pièces mécaniques, je serais allé dans le mur. Je ne connais pas la pièce mécanique. Comme je connais assez bien les produits, on a dû mal à me faire baisser les yeux, quitte à devoir faire une démonstration s'il faut. [...]* La dernière société faite en tant que cuisinier, c'était la société V., spécialisée dans le foie gras et donc les produits du terroir. J'étais aux plats cuisinés et j'avais fait quelques salons. J'étais allé conseiller sur des salons. J'avais donc acquis le contact de la clientèle. Je me suis donc dit que ça pouvait être une orientation professionnelle possible ».

3.1.2. Les commerciaux recrutés : en partie seulement des diplômés de la spécialité

C'est plutôt le recrutement de personnels à profil commercial qui domine dans les pratiques. Ces personnels sont le plus souvent titulaires d'un diplôme dans le domaine commercial : un bac+2 (BTS, DUT) la plupart du temps, mais aussi parfois un bac pro ou technologique, soit une formation qui leur a permis d'acquérir les bases de la technicité commerciale. Mais tous les commerciaux embauchés par l'entreprise n'ont pas forcément connu pareil cursus. Certains sont titulaires de diplômes d'une toute autre spécialité (ex : CAP mécanique auto...). On admet même dans l'entreprise la possibilité de recruter encore des personnes sans diplôme – bien que ce cas de figure ait tendance à se raréfier de fait. Le recrutement de ces commerciaux sans certification spécialisée dans le domaine commercial traduit en fin de compte les attentes des managers de Resto. Au-delà d'un niveau de formation et d'un titre spécifique censé certifier l'acquisition d'un socle minimal de savoirs techniques, ils recherchent avant tout une expérience réussie de quelques années dans le domaine commercial, mais aussi une

motivation, sinon une attitude qui leur semble « favorable » et prédisposée à travailler chez Resto sous leur responsabilité.

Pratiqué depuis le réaménagement apporté aux statuts des commerciaux en 2007, le recrutement direct au niveau agent de maîtrise (trois en 2008) concerne exclusivement ce type de personnel déjà expérimenté en matière commerciale, et pour lequel le niveau de formation et les formations suivies importent peu. « *Quand on recrute un agent de maîtrise, il s'agit d'un commercial qu'on débauche à la concurrence ou qui dispose d'un savoir-faire tel qu'il est impossible de le recruter comme employé au forfait. [...] Un agent de maîtrise représente chez [Resto] une expertise, un savoir-faire et non des connaissances. Les connaissances se jouent plus pour les employés au forfait* » (responsable de formation).

Recruter ou non d'anciens cuisiniers

Même s'il apparaît secondaire, le recrutement d'anciens cuisiniers ou chefs de cuisine demeure pour sa part non-négligeable. Non seulement l'entreprise y trouve l'occasion d'attirer des compétences pointues en matière de produits et de connaissance de la clientèle, mais les personnes concernées y voit l'opportunité d'obtenir de nouvelles perspectives d'évolution de carrière et/ou de fuir des conditions horaires difficiles (pour ceux qui viennent de la restauration traditionnelle).

Le bien-fondé de ce recrutement semble néanmoins faire débat. Les perceptions et les choix paraissent en tout cas différer d'un manager à l'autre. Du côté du siège, via la responsable de formation, on met en avant l'intérêt de recruter ce profil en priorité (tout du moins pour pourvoir les postes de délégué). Puisque nous nous situons dans une relation commerciale de type B to B, la question de la crédibilité technique du commercial se joue au quotidien devant ses clients, des professionnels de la restauration. Il lui faut connaître avec précision les produits qu'il commercialise, leur mode d'utilisation et de combinaison dans des menus. De plus, on estime qu'il est sans doute moins difficile d'amener des personnes a priori passionnées pour les produits de l'alimentation et la cuisine vers l'activité commerciale, par l'intermédiaire d'un contrat de professionnalisation ou de l'école de vente, que d'essayer d'intéresser a posteriori des commerciaux venant de tous horizons pour ces mêmes produits. « *Le niveau de formation initiale et les diplômes obtenus ne sont pas déterminants chez [Resto]. On préférera un chef cuisinier venant du secteur hôtellerie-restauration qui connaîtra la problématique du client et qui va aider vraiment l'entreprise, plutôt qu'un bac+2 commercial, qui a les techniques mais qui ne s'intéresse pas au produit ou qui s'ennuie. Pour les compétences commerciales, il y aura l'école de vente pour aider notre chef cuisinier à évoluer sur ce qui lui manque* » (responsable de formation).

Au contraire, du point de vue du responsable des ventes interrogé, et au vu de son expérience, le recours à d'anciens cuisiniers n'est pas souhaitable, tant ils ont tendance à oublier ou à mettre au second plan la principale finalité de leur nouvelle fonction, à savoir la vente : « *J'ai fait cette expérience de prendre des candidats issus de la cuisine. Il y a toute la partie technique qui est très intéressante. Mais sauf qu'après, ils ne s'imaginent pas du tout ce que c'est le métier. Ils vont essayer de faire différemment. [...] Et forcément, on exerce un métier, certes facile, mais qui demande un minimum de travail et de rigueur. Bon, ils ne s'en rendent pas forcément compte. Je me suis brûlé les ailes une fois, j'ai été échaudé, maintenant je suis donc très réticent* ».

Le recrutement régulier de jeunes sortants du système scolaire

Parmi les entrants dans les emplois commerciaux chez Resto, il y a aussi dans une moindre mesure des jeunes qui sortent tout droit ou presque du système scolaire – ils sont encore dans une phase d'insertion et n'ont pas encore eu le temps ou l'opportunité de construire une véritable expérience professionnelle.

Pour ce type de recrutement, le niveau et le type de formation suivie comptent davantage. La formation bac+2 commerciale semble notamment s'imposer aujourd'hui comme norme. Ce profil assure un minimum de connaissances générales et une sensibilisation satisfaisante au travail commercial. « *BEP, CAP, bac pro commerce, ça ne va pas car c'est trop limité dans l'emploi et surtout ça ne permet pas d'acquérir assez de connaissances générales. [...] Je me suis aperçue que les personnes qui ont un niveau bac+2 sont celles qui vont plus correspondre. Pour les bac pro, il y a un trop gros travail au niveau de la formation et de l'éducation à réaliser* » (responsable d'un plateau télévente).

L'application de cette norme reste tout à fait relative. Il arrive encore que l'entreprise recrute des débutants aux niveaux IV et V, ou alors issus d'autres cursus que la filière commerciale. De fait, il n'est pas toujours facile d'attirer des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur car les salaires proposés ne paraissent pas forcément à la hauteur de leurs attentes. Mais c'est surtout la manière de se représenter les qualités d'un « bon » commercial – son sens des relations, sa « fibre commerciale », son vif intérêt pour le produit – qui incite l'entreprise à garder toujours une certaine distance par rapport aux formations suivies. « *On peut citer le cas d'une femme qui a connu l'échec à trois reprises à l'IUFM et qui est devenue chez nous une excellente télé-commerciale pour les grands comptes. Donc il n'y a pas de filière forcément privilégiée. Le commerce, soit on aime, soit on n'aime pas. Ce qui est impératif, c'est d'aimer le produit et le contact clientèle* » (responsable de formation).

Par ailleurs, il faut noter également le recrutement régulier de jeunes ou de demandeurs d'emploi que Resto contribue d'abord à former en stage scolaire ou en contrat de professionnalisation. Parmi les 83 personnes passées par l'école de vente en 2008, une dizaine était auparavant en contrat de professionnalisation avec l'entreprise. L'entreprise use donc des stages et des contrats de professionnalisation comme des méthodes de pré-recrutement. « *Il faut que l'entreprise y trouve quand même un intérêt, et surtout puisse se projeter dans l'avenir en formatant un peu ce jeune à ce qu'elle attend en tant qu'entreprise. Au moins quand on en a besoin, on est sûr qu'il est prêt à démarrer, à aller dans l'axe que l'on souhaite donner à un secteur* » (responsable des ventes).

Un recrutement qui repose avant tout sur le ressenti des managers

Le recrutement externe des délégués et des télé-commerciaux apparaît ainsi relativement ouvert chez Resto. Parmi les personnes embauchées, on a certes une majorité d'expérimentées en matière commerciale, formées initialement à la spécialité et relativement jeunes, mais aussi le cas échéant des débutants sur le marché du travail, des personnes ayant connu un autre cursus de formation et/ou plus âgées que la moyenne.

Ajoutons qu'on recrute aujourd'hui indifféremment des hommes et des femmes pour pourvoir les emplois de délégué commercial, au point que l'on compte à présent presque autant de femmes que d'hommes dans cette profession itinérante, qui était largement masculine il y a encore quelques années. Le recrutement des télé-commerciaux concerne pour sa part très majoritairement des femmes. Mais ceci ne résulte pas tant de la volonté de l'entreprise que des caractéristiques de l'emploi de télé-commercial, qui conviennent à de nombreuses femmes et les attirent en conséquence : des horaires fixes, une possibilité d'avoir un emploi à proximité du domicile...

Impliqués au premier chef dans le recrutement de leurs personnels, les managers des agences commerciales sont à l'origine de son ouverture relative. Ils soulignent d'ailleurs leur attitude en la matière. « *Honnêtement, je n'ai rien arrêté par rapport au recrutement. C'est en fonction du secteur, en fonction des personnes que je vais pouvoir rencontrer, si le courant passe bien, et au-delà de leur parcours, il y a tout ce qui fait qu'à un moment donné, ça accroche ou pas. On croit aux gens ou on n'y croit pas. Donc ce peut être un jeune, un 40-50 ans, pourquoi pas ? À Bordeaux, je n'avais pratiquement que des filles. Je n'étais pas perturbé par ça* » (responsable des ventes). « *Je n'ai pas d'a priori au niveau du recrutement. C'est le contenu du CV qui va compter. Je vais aussi bien m'intéresser à des jeunes diplômés ayant fait des études commerciales qu'à des personnes*

expérimentées plus âgées pour lesquelles je vais d'abord et avant tout voir l'expérience professionnelle, puis le niveau scolaire. [...] Je vais recruter des télé-commerciales qui ont des connaissances produit et commerce indifféremment. Je prends des deux » (responsable d'un plateau télévente).

La diversité des profils des personnels recrutés aux postes commerciaux est donc liée aux représentations et au ressenti spécifiques des managers. Débauchage direct chez les concurrents ou dans des entreprises d'autres secteurs, recours aux personnels en place et à leur réseau personnel, petites annonces, exploitation de demandes spontanées... : la pluralité des pratiques et des méthodes utilisées par les managers pour recruter des commerciaux est du reste à la mesure de cette diversité en termes de profils. « *Pour recruter des commerciaux, je n'ai pas tellement aujourd'hui de critères bien définis. C'est plutôt des gens que j'ai remarqués sur le terrain, soit en concurrence, soit dans d'autres métiers. C'est parfois aussi des gens que l'on m'envoie. Lorsque j'en ai besoin, je demande souvent à mes collaborateurs s'ils ne connaissent pas des gens qui leur semblent intéressants. Un bon collaborateur s'entend souvent très bien avec des gens qui ont le même niveau. Et sinon, c'est par des CV que je reçois, des démarches personnelles. J'en ressors de temps en temps. Si on n'a pas de quoi recruter, on passe aussi des annonces quelquefois* » (responsable des ventes).

Des difficultés apparentes de recrutement

Croissance interne et externe de l'entreprise, besoins de renouvellement à la suite de promotions ou de départs : le recrutement des commerciaux s'avère plutôt dynamique chez Resto. A en croire nos interlocuteurs, il se révèle pourtant assez difficile, tant il n'est guère facile pour l'entreprise d'attirer de la main-d'œuvre pour ses fonctions commerciales, en raison de la faiblesse relative des salaires proposés mais aussi en raison du manque de notoriété, sinon de considération (pour la télévente en particulier) pour de telles fonctions.

La difficulté est également territorialisée, dans le sens où les ennuis de recrutement sont plus importants dans certaines régions que d'autres. C'est le cas en Île de France ou dans certains territoires, comme la zone frontalière avec la Suisse, où l'entreprise doit faire face à une concurrence sur les salaires particulièrement rude. C'est le cas aussi des bassins d'emploi ruraux et relativement moins peuplés. « *Moi, j'étais avant sur Bordeaux et sur Marseille. Pour les recrutements, c'était plus facile entre guillemets, au moins en termes de nombres de candidatures... Ici, sur [X], c'est certain, si j'ai un besoin demain, ça sera plus difficile. Parce que [X], ce n'est quand même pas une mégapole. C'est assez difficile d'avoir un large éventail de candidats sur des secteurs comme ici* » (responsable des ventes).

De manière plus générale, il n'est jamais facile de repérer d'emblée le futur délégué commercial ou télé-commercial performant. Le risque d'erreur apparaît de fait élevé. « *Le recrutement n'est pas une science infuse, je m'en suis aperçu plus d'une fois* » (responsable des ventes).

L'entreprise pare aujourd'hui à cette difficulté par le biais de l'école de vente. Comme nous l'avons laissé entendre au sein de la deuxième partie, cette école permet à la fois de former et de sélectionner. Elle aide les nouveaux à s'approprier leur fonction, par l'entremise de deux sessions d'une semaine relativement nourries et par la pratique d'une évaluation formative. En même temps, elle « *agit comme un révélateur : soit on y sort très motivé, soit on abandonne à l'issue de la période d'essai* » (responsable de formation).

Plus généralement, Resto use à fond de la logique de l'essai. Le manager peut ainsi demander au candidat à un poste commercial de l'essayer avant même de signer tout contrat, histoire de le sensibiliser aux exigences et contraintes du poste mais aussi de l'évaluer déjà et de jauger la pertinence de l'intégrer ou non aux effectifs. « *Quand j'ai choisi un candidat, je lui demande souvent de tourner une journée avec un commercial. Ça me permet d'avoir le retour du commercial qui accompagne le candidat. Et ça me permet aussi d'avoir le retour du candidat : « C'est bien ce que j'attendais par*

rapport au contenu du poste ». Dès que je le peux, je le fais. Je fais tourner les gens avant de prendre la décision définitive. C'est une mise en situation. On leur fait signer une décharge pour ne pas avoir un souci quelconque, assurances ou autre, et puis on les fait tourner une journée pour qu'ils appréhendent réellement le métier » (responsable des ventes).

Quant à la période d'essai en tant que telle, elle est pleinement mobilisée dans cette perspective. C'est une période-test à part entière au cours de laquelle l'individu doit démontrer ses capacités commerciales, son « potentiel ». Le délégué interviewé se souvient de cette période : « *Je suis entré comme commercial au sein de la société V., en 90 ou 91. Je faisais les remplacements sur le terrain. À l'époque, les commerciaux avaient des secteurs bien délimités. Quand ils partaient en congé, il y avait un commercial pour les remplacer. Donc j'étais en période d'essai. Et au bout de trois mois, j'ai eu un CDI comme les autres. J'ai alors été considéré comme commercial à part entière. [...] J'ai eu un entretien raide, dur. Et après j'ai eu une réponse téléphonique positive. Après je devais démontrer ma capacité. Ils me l'ont dit, ils ne m'ont pas fait de cadeau. Alors, on essaye, et puis voilà...* ». Cette méthode traditionnelle de sélection du personnel commercial est toujours à l'œuvre de nos jours, combinée désormais au parcours de formation proposé par l'école de vente et le système de tutorat-parrainage mis en place en parallèle.

Quelques recrutements en interne

L'alimentation des emplois commerciaux est essentiellement externe. On note cependant de temps à autre quelques réaffectations internes. Dès qu'un poste de commercial est vacant, il est d'ailleurs proposé en interne, via la bourse de l'emploi.

Les mobilités entre les deux métiers commerciaux (délégué commercial et télé-commercial) sont les plus fréquentes. « *Ça arrive que des télé-commerciaux passent sur le terrain, et l'inverse aussi. J'ai eu notamment sur Bordeaux des commerciaux qui sont passés à la télévente pour raisons personnelles. L'une, c'était parce qu'elle avait un garçon en bas âge. Je l'avais d'abord mise sur le terrain, mais on avait fait un deal : je lui avais dit que dès qu'il y aurait une possibilité en télévente, elle aurait son poste en télévente. Ça s'est terminé comme cela : je lui ai proposé un poste en télévente. Et à l'inverse, j'avais un garçon qui était sur le terrain. Il avait des horaires assez contraignants. Il m'a donc demandé d'intégrer la télévente. Mais il a cependant fini par repasser sur le terrain, car le terrain lui manquait quand même* » (responsable des ventes).

Autre cas de figure, cohérent avec le mode de gestion classique des parcours au sein de l'entreprise, mais beaucoup plus rare dans les faits : le recours à des personnels venant d'autres services et métiers. On voit ainsi de temps en temps des administratifs, des comptables, des personnels du service logistique passer avec succès parmi les commerciaux. Ils trouvent là l'occasion de réaliser un projet de mobilité professionnelle et promotionnelle qui leur tient à cœur, en bénéficiant de la confiance que leur accorde Resto et des formations qu'elle leur offre pour les aider à s'approprier leur nouveau métier. Leur connaissance fine de l'entreprise, de ses produits ou de son fonctionnement quotidien, développée dans leur précédent poste, peut dès lors être valorisée utilement dans leur nouvelle fonction de commercial.

3.1.3. L'alimentation des emplois de superviseur

Le métier de superviseur logistique chez Resto reste principalement un « emploi d'évolution », pourvu par la promotion interne. Néanmoins, ce mode d'alimentation n'étant pas sans poser quelques problèmes, on voit émerger une tendance à recourir de plus en plus à une main-d'œuvre externe expérimentée en matière d'encadrement de proximité.

La promotion de personnels employés ou ouvriers de l'entreprise

Dès qu'un poste de superviseur se trouve vacant au sein d'une plateforme logistique, il est coutumier de rechercher d'abord une personne en interne pour le pourvoir. On a là une application typique de la politique de l'entreprise qui consiste à favoriser autant que possible la promotion interne.

En l'espèce, cette politique permet d'organiser un espace d'évolution potentiel pour les employés et les ouvriers des services logistiques (les chauffeurs-livreurs, les réceptionnaires et les préparateurs de commandes). Un tel espace est un moyen de reconnaître et de fidéliser les plus impliqués d'entre eux. C'est en particulier vrai pour les préparateurs, les plus mal lotis en conditions de travail et d'emploi. « Généralement, un préparateur de commandes reste trois à cinq ans au plus. Sans dénigrer ce travail, il faudrait avoir vraiment peu d'ambition pour vouloir faire ce travail toute sa vie. Il nous faut des préparateurs, mais ce n'est pas un métier. Certains ont alors la possibilité de devenir superviseurs. Il existe des opportunités si on est volontaire, jeune, travailleur » (responsable dépôt).

Responsabilisés eux-aussi dans le choix de leurs superviseurs, les responsables des centres logistiques interpellent en général les employés ou les ouvriers placés sous leur responsabilité qu'ils pressentent pour ce type de poste. Ils leur proposent alors cette évolution et les invitent à s'y essayer au cours d'une période donnée. « Si la personne nous semble apte au poste, on lui propose. On fait comme un recrutement. On indique à la personne ce qu'on attend d'elle, on lui demande si elle se sent capable et on lui fait une lettre de mission de deux-trois mois, de façon à ce qu'elle ne se mette pas le couteau sous la gorge, si elle n'y arrive pas, si nous nous sommes trompés. [...] On a fait ça à Mme A., une lettre de mission de deux-trois mois, précisant les différentes fonctions, ce qu'on attend d'elle. Et à l'issue, si ça convient, on signe un avenant. Et si ça ne convient pas, la personne reprend son poste » (responsable dépôt) ; « J'ai eu droit à trois mois de période d'essai, pour voir si le métier me plaisait, et si j'allais faire l'affaire » (superviseuse réception).

Si ces managers n'ont pas sur leur site des personnes jugées aptes à devenir superviseur et prêtes de surcroît à accepter une telle évolution, ils tentent dans ce cas de faire appel à la mobilité interne et géographique au sein de Resto. Ils mobilisent dès lors la bourse de l'emploi.

Le principal critère pour être nommé superviseur : la capacité supposée à manager

L'alimentation des emplois de superviseur concerne de préférence des hommes, même si de plus en plus de femmes sont promues à ce poste (davantage à la réception qu'à la préparation et au trafic) : sur l'ensemble des postes, on compte à présent environ une femme pour cinq hommes.

Le niveau de diplôme et la spécialité de formation initiale ne sont en aucun cas des critères pris en compte pour le passage au poste de superviseur. De fait, le niveau d'études des superviseurs n'est pas très élevé. Beaucoup d'entre eux n'ont pas de diplôme, ou au mieux le CAP. Les formations suivies à l'origine sont de spécialités plurielles.

Pour avoir une chance de passer superviseur, seules comptent certaines capacités constatées ou pré-détectées par les supérieurs hiérarchiques : la rigueur, la compétence informatique et surtout, bien évidemment, la capacité supposée à manager :

- « Il n'y a pas besoin de qualification particulière. S'il faut vraiment quelque chose à ce poste, c'est bien la fibre managériale. Bien sûr, il faut savoir lire et écrire correctement. Mais les superviseurs ont des profils de formation très variés, et il ne faut pas être issu d'une école logistique ou autre. L'exemple de Mr R., qui n'avait jamais fait de logistique, est là pour le montrer. C'est en fait un boulot de logique. On va donc au plus simple pour réaliser notre but final, livrer le client. Il n'y a pas d'exigence particulière, sauf à avoir cette fibre managériale. [...] Il faut vraiment qu'il y ait la fibre managériale, l'envie et le feeling. C'est inné de gérer des gens. Ce n'est pas donné à tout le monde. Il faut aimer ça. On n'est pas tous comptables, commerciaux... » (responsable dépôt).

- « Aujourd'hui, si on tombe en panne informatique, on ne sait plus quoi faire. S'il y a une panne informatique, c'est toute la journée de travail qui risque d'être perdue. Donc à l'époque, il nous fallait des gens aptes à ces compétences. On a sorti des gens qui avaient ces capacités, en plus d'avoir la capacité à diriger une équipe » (responsable dépôt).

- « Mme A., c'est un bon exemple. Le superviseur réception qui était en poste à l'époque est parti. On n'a pas alors mis six mois avant de trouver une solution. On l'a tout de suite proposé à Mme A. [...] Je n'ai pas gardé son cursus, ce qu'elle avait fait avant à Auchan, je n'ai pas regardé ses diplômes, son cursus. J'ai vu cette personne au quotidien. Elle avait la fibre, elle était rigoureuse et compétente » (responsable dépôt).

- « Je suis curieuse de nature, j'aime bien intégrer des connaissances d'autres postes ou métiers pour essayer de créer une chaîne. J'ai sans doute été choisie pour ça. Je fais également preuve de rigueur, et je sais me montrer vaillante » (superviseuse réception).

Un mode d'alimentation qui n'est pas sans poser de problème

Dominante, la manière d'alimenter les emplois de superviseur par l'intermédiaire de la promotion interne semble néanmoins poser problème. Du côté de l'entreprise, on admet ainsi faire régulièrement des « erreurs de casting » par ce biais. Certains superviseurs, promus à cette fonction, rencontrent apparemment des difficultés pour remplir convenablement leur rôle de manager. Par exemple, ils répugneraient à conduire les entretiens d'évaluation annuels et, à l'occasion de ces entretiens, à dire clairement aux personnes qu'ils encadrent leurs lacunes et plus généralement ce que Resto attend d'elles.

Ces difficultés sont imputées aux exigences propres à la fonction, mais aussi au fait qu'ils soient amenés le plus souvent à encadrer leurs anciens coreligionnaires (la plupart du temps, ils officiaient au préalable en tant que réceptionnaire, chauffeur-livreur ou préparateur sur le même site). Etant donné cette situation, ils ne peuvent aisément s'imposer comme manager. « On fait évoluer des personnes dans leur équipe et il est compliqué de dire à son collègue ce qu'il doit faire lorsqu'on devient son chef » (responsable de formation).

De telles erreurs sont alors vécues comme des échecs d'autant plus navrants par les managers de site qu'ils s'en sentent en partie responsables.

L'appel à la mobilité interne au sein de Resto permet bien de limiter ce risque d'erreur. Mais cette formule demeure cependant assez peu employée. Elle correspond à vrai dire à une promotion qui entraîne une trop faible augmentation salariale pour encourager la mobilité géographique requise. « A ces postes, il y a peu de mobilités intersites [Resto], parce qu'il n'y a pas d'augmentation de salaire qui soit suffisamment attrayante. Pour être mobile, il faut vraiment qu'il y ait une augmentation de salaire intéressante. Vous ne quittez pas votre région, votre famille pour 100 euros » (responsable dépôt).

Un recours croissant au recrutement externe

Si personne n'est disponible ou partant en interne, le recrutement du superviseur s'opère alors sur le marché du travail externe. Il se réalise sur la base d'un CDD, faisant office de période d'essai prolongé, et se porte sur des personnes ayant déjà eu une expérience dans l'encadrement et paraissant ainsi avoir les qualités requises.

Le responsable d'exploitation interviewé est on ne peut plus explicite à ce sujet : « Pour remplacer Mr R., promu responsable entrepôt, on n'a senti qu'un seul pouvait a priori faire l'affaire, mais lui il ne le souhaitait pas. On n'en a pas senti d'autres. On a donc lancé des recrutements externes, qui se sont d'abord concrétisés par l'embauche successive de deux CDD de six mois. Ça n'a pas été. Là, on vient de recruter quelqu'un qui a l'air d'être à sa place et très satisfait de son travail. C'est le profil que

l'on recherchait, quelqu'un de rigoureux, autonome et plein d'initiatives. [...] Pour les recrutements externes, on recherche des personnes qui ont déjà encadré des petites équipes. Des personnes qui ont donc de la rigueur, qui sont organisées, qui ont du charisme, qui ont donc eu une expérience préalable de l'encadrement, dans n'importe quel secteur. [...] Mr R. était par exemple chaudronnier. Quand je l'ai recruté, les gens m'ont regardé : « Vous croyez qu'il va connaître le métier ? ». Moi j'ai vu surtout le CV d'un gars qui avait managé, géré des chaudronniers, des gens qui montent sur des chantiers, qui ont des gros bras, des gens qui n'ont pas des niveaux d'études très élevés, des gens avec qui il faut avoir une énorme poigne pour faire avancer un chantier ou une équipe. Je n'ai pas réfléchi plus longtemps. C'est ce gars là que je vois pour être superviseur de nuit. Je me suis fait valider par notre responsable ressources humaines. [...] Il avait 40 ans, et il était au chômage depuis deux ans quand il est entré chez nous. Lorsque je vois un gars comme ça, je me dis qu'ils ont été cons ceux qui ne l'ont pas recruté avant ! Quand j'ai vu le CV, j'ai dit : « C'est bon ». Je n'ai même pas regardé ce qu'il avait fait en tant que chaudronnier. J'ai vu simplement qu'il avait géré une équipe. Dans notre métier, on n'est pas sur une chaîne de montage où il faut être avant tout très pointilleux sur le plan technique ».

Ce mode d'alimentation *via* le recrutement externe de personnes expérimentées en matière de management tend actuellement à se développer pour faire face aux difficultés évoquées ci-avant. Un peu contraire à la pratique privilégiée de la promotion interne, cette tendance se vérifie du reste à tous les niveaux de l'encadrement dans l'entreprise, tant les compétences immédiatement disponibles en ce domaine ne sont pas légion.

Pourtant, ce mode d'alimentation reste lui-même très incertain. Si les candidats aux postes de superviseur mis au recrutement externe sont toujours nombreux, les profils susceptibles d'intéresser *a priori* et de convaincre en situation l'entreprise ne courent pas les rues. « *Il n'y a pas de difficulté pour pourvoir les postes de superviseur. Ce que l'on peut faire en revanche, ce sont des erreurs, parce qu'on a précipité notre recrutement ou autre. Il y a des moments particulièrement inappropriés, comme en été. Dans ces moments-là, vous bâclez peut-être le recrutement. Mais globalement les gens restent intéressés car ils ne sont pas forcément attirés par les grosses équipes. De plus, le salaire est attrayant par rapport à ce qu'on propose dans les boulots de préparation logistique. On arrive donc à trouver pas mal de candidats à ces postes* » (responsable dépôt).

Pour réaliser ces recrutements externes, Pôle Emploi ne semble pas la ressource la plus prisée, du fait qu'elle ne colle pas toujours parfaitement à la demande de l'entreprise. Les petites annonces par voie de presse sont présentées comme une voie largement préférable. Mais c'est le passage par le bouche à oreille qui remporte, sans surprise, la palme. « *Ce qui fonctionne très bien, c'est le bouche à oreille. [...] Quand les gens vous envoient quelqu'un, ils vous envoient quelqu'un dont ils sont sûrs. Ce sont des personnes de l'entreprise, comme par exemple un chauffeur. Les gens ne s'engagent pas pour des gens en qui ils n'ont pas confiance* » (responsable dépôt).

3.2. Gestion des carrières et des mobilités

Il s'agit à présent de se demander si les emplois étudiés représentent plutôt chez Resto des « espaces de carrière », où les titulaires d'emploi peuvent évoluer et mener au moins une partie significative de leur parcours professionnel, ou des « espaces de transition », où ils sont conviés assez rapidement à se montrer mobiles à la verticale, à l'horizontale et/ou à l'extérieur.

3.2.1. La gestion des carrières et des mobilités des commerciaux

Les métiers commerciaux de première ligne chez Resto (délégué, télé-commercial) apparaissent d'abord et avant tout comme des espaces où il s'avère possible de faire une bonne partie de sa carrière

professionnelle. Mais ils s'imposent aussi comme des espaces potentiels de transition vers des activités d'encadrement dans le domaine commercial.

Un élargissement de l'évolution de carrière envisageable au sein des deux métiers

Les emplois commerciaux forment des espaces d'évolution de carrière au sein de l'entreprise. Les titulaires de ces emplois évoluent dans le cadre d'une grille de classification qui se rapporte à la convention collective de référence.

Nombre de commerciaux demeurent de fait plusieurs années à leur poste au sein des mêmes sites. Même s'il existe (cf. 1.2), le turn-over ne paraît pas dramatique. *« Avec le recul, je me rends compte que les gens sont là depuis très longtemps. Par exemple, il y en a qui sont là depuis sept-huit ans. Du côté des délégués commerciaux, c'est à peu près pareil »* (responsable d'un plateau télévente).

En outre, il existe quelques possibilités de changement dans le cadre même du métier de commercial. Les personnes peuvent ainsi changer de secteur au fil du temps. Certains délégués commerciaux parmi les plus confirmés peuvent évoluer vers une fonction de commercial grands comptes. C'est par exemple une perspective envisagée par le délégué interviewé : *« Je pourrais peut-être changer et passer aux grands comptes. J'aimerais bien postuler sur un poste de délégué commercial grands comptes. Ce serait un moyen pour progresser en quelque sorte »*.

L'espace de carrière que constituent les deux métiers commerciaux étudiés vient par ailleurs de s'élargir, à l'occasion de la mise en place du nouveau système de gestion inhérent à ces métiers en 2007 (cf. 1.2). Rappelons que ce nouveau système définit trois niveaux de professionnalisation, reliés à différents positionnements statutaires : junior (employé), confirmé (employé et agent de maîtrise à partir de l'échelon C4) et expert (cadre). Ces trois niveaux balisent dès lors l'évolution de carrière. Des anciennetés minimales sont notamment fixées pour réguler les progressions. Il faut au moins six mois pour passer de la position de junior à celle de confirmé, ensuite cinq ans pour accéder au statut d'agent de maîtrise et dix ans pour qu'un confirmé puisse avoir une chance d'évoluer vers la position d'expert.

Ayant pour enjeu de renforcer la fidélisation des personnels (cf. 1.2), ce nouveau système dynamise les carrières des commerciaux. Il reconnaît à part entière pour la première fois la position d'agent de maîtrise. Il innove surtout en créant la position d'expert. Cette position autorise la perspective d'un éventuel passage à la catégorie cadre, à métier presque inchangé, pour les délégués et les télé-commerciaux. Comme nous l'avons indiqué au sein de la première partie, l'expert accomplit encore son rôle de délégué ou de télé-commercial. En plus de ce rôle, il est tenu de conseiller l'entreprise dans la composition de ses catalogues (types de produits et de recettes à proposer) et le montage d'opérations promotionnelles en direction des clients.

La position d'expert ouvre ainsi une nouvelle perspective de carrière. Pour les commerciaux les plus expérimentés, l'évolution promotionnelle ordinaire au sein de l'entreprise ne se réduit plus à un passage vers l'encadrement commercial. Elle peut à présent prendre également la forme d'une reconnaissance socio-professionnelle, *via* l'accès à une fonction d'expertise enrichissant le poste occupé et permettant d'accéder au statut cadre. Une telle reconnaissance est dès lors un moyen pour l'entreprise d'offrir une nouvelle évolution significative de carrière à des personnels qu'elle juge « méritants », mais qui ne veulent ou ne peuvent évoluer vers une fonction de manager, laquelle correspond à un autre métier, exigeant des compétences et des qualités spécifiques. Désormais, *« sur le commerce, soit je me dirige vers le management et je grimpe dans l'entreprise, soit je me dirige vers de l'expertise »* (responsable de formation).

Une évolution de carrière liée à l'évaluation des personnels

Concrètement, l'évolution de carrière dans le cadre des métiers commerciaux dépend de l'ancienneté, mais aussi et surtout de l'évaluation des personnels qui exercent ces métiers. Cette évaluation est principalement conduite par les responsables hiérarchiques directs des commerciaux : responsables de secteur pour les délégués commerciaux, responsables de plateau télévente pour les télé-commerciaux, responsables des ventes pour les deux catégories de personnel. Elle a lieu chaque année à l'occasion de l'« entretien de progrès », mais aussi tout le long de l'année, en situation, et plus particulièrement lors des différentes opérations de suivi des personnels et de leurs performances menées régulièrement par les managers : accompagnement des délégués en tournée, système de « double écoute » utilisé pour contrôler la qualité du travail effectué par les télé-commerciaux...

L'évaluation porte ordinairement sur les résultats obtenus par chaque commercial au regard des objectifs annuels qui lui sont fixés. Dans le cadre de l'entretien de progrès, le délégué commercial est ainsi évalué à l'aune de critères quantitatifs comme le chiffre d'affaires, la marge en valeur, le nombre de clients gagnés, le nombre de clients perdus... Quant à la télé-commerciale, elle est appréciée de la même manière sur la base de critères analogues : chiffre d'affaires, marge en valeur, nombre de lignes vendues par rapport aux commandes... Cette mesure quantitative des résultats atteints par chaque commercial par rapport à ses objectifs dessine son « savoir-faire » du point de vue de l'entreprise.

L'évaluation est également de plus en plus qualitative. Les managers sont maintenant invités à s'intéresser au « savoir-être » des commerciaux, c'est-à-dire à leur attitude et à leur état d'esprit à l'égard de Resto. Par exemple, sont-ils forces de proposition pour améliorer les méthodes de travail de leur agence ? Se montrent-ils attentifs et sensibles à la rentabilité de leurs différentes actions pour l'entreprise ? Etc. Au niveau de l'entretien de progrès, cet intérêt pour le savoir-être se traduit par une appréciation individuelle des commerciaux selon plusieurs « valeurs essentielles » (cf. support interne présentant ce dispositif d'entretien). Ces valeurs sont les mêmes pour les délégués commerciaux et les télé-commerciaux : « gère l'ensemble de ses missions de façon efficace et dans le respect des délais » ; « applique et respecte les fondamentaux, adhère aux projets et à la politique de l'entreprise » ; « solidaire avec le groupe de vente, satisfait en priorité les problématiques collectives avant son intérêt personnel » ; « entreprenant, mobilisé, battant, volontaire » ; « honnête et fiable dans son travail et ses relations de travail » ; « présence et ponctualité, respect des consignes, conscience professionnelle » ; « est force de propositions innovantes pour améliorer la performance et le fonctionnement du groupe de vente [pour le délégué] ou du plateau [pour la télé-commerciale] » ; « capable d'assumer ses missions, en être responsable » (ibid.).

Au vu des quelques témoignages recueillis, il semblerait que cette évaluation du savoir-faire et du savoir-être prenne particulièrement le dessus sur le simple critère d'ancienneté lors des deux principales étapes de la carrière des commerciaux dans le cadre de leur métier : le passage au statut d'agent de maîtrise pour les confirmés et la promotion à la position d'expert et au statut cadre pour ceux qui sont déjà agents de maîtrise. « C'est l'association du savoir-faire et du savoir-être qui va faire que la personne va devenir confirmé, puis après expert. Le savoir-faire, c'est tout ce qu'on nous demande : un nombre de commandes par jour, un nombre de lignes par jour, un taux de marge, etc. Quand on l'a, on est alors identifié informatiquement comme ayant le potentiel pour évoluer. Ensuite l'évolution va varier en fonction de l'attitude de la personne, son savoir-être » (responsable du plateau télévente).

La dimension du savoir-être joue un rôle primordial à l'occasion du passage à la position d'expert. En principe, un commercial positionné parmi les plus confirmés ne peut devenir expert que s'il obtient des « A » pendant trois ans sur l'ensemble des critères qualitatifs présentés comme des « valeurs essentielles », tout en continuant à obtenir des résultats probants. Plus généralement, il doit faire preuve d'attachement à Resto, de responsabilité, de motivation et de sérieux à son égard, comme si le fait de passer cadre ne se limitait pas à une affaire de savoir-faire reconnu mais devait aussi et surtout impliquer une sorte de rapport engagé à l'entreprise. « Il y a deux personnes que je prévois de mettre

parmi les nominations d'experts l'an prochain, si le travail réalisé jusqu'ici est confirmé. [...] Vue leurs résultats et l'état d'esprit surtout qu'ils ont, leur attachement à Resto, je ferai tout pour qu'ils soient promus, ça fera du bien à ces personnes, à l'état d'esprit de l'équipe, pour que les gens sérieux, qui font du bon travail, qui s'accrochent, aillent de l'avant, et pour que l'entreprise, à un moment donné, fasse un juste retour de l'effort consenti. [...] Le passage à la position d'expert, c'est une reconnaissance du parcours d'une personne, sur le mode du retour, de par les ventes qu'elle a pu amener, avoir, et au-delà de ça, c'est surtout par rapport à son savoir-être. On demande que les gens soient aussi en phase avec l'état d'esprit de l'entreprise. Ce sont les deux critères. Il y a le rapport au client et le rapport à l'entreprise, c'est-à-dire comment on se situe dans l'entreprise, au niveau attitude personnelle, et puis comment s'est retraduit auprès du client dans les faits. C'est ce qu'on vérifie lors de l'entretien de progrès que l'on fait chaque année » (responsable des ventes).

Puisque l'évaluation des commerciaux s'opère désormais en partie sur une base qualitative, leurs encadrants directs apparaissent de plus en plus actifs dans cette évaluation et, ce faisant, dans leur évolution de carrière. Ce sont ces managers qui jugent les premiers le mérite des commerciaux confirmés à passer parmi les experts et donc les cadres. Ils n'ont pourtant pas le pouvoir décisionnaire. Ils se contentent de proposer à leur propre hiérarchie et à la DRH les personnels qu'ils souhaitent faire évoluer de cette façon. Ils doivent également justifier leur proposition sur la base des critères utilisés dans le cadre de l'entretien de progrès.

Quelques interrogations sur les conditions d'évolution de carrière des commerciaux

Comme nous l'avons déjà indiqué au sein de la première partie (cf. 1.2), la question se pose de savoir dans quelle mesure le système de gestion des commerciaux mis en place en 2007 pourra s'avérer à la hauteur de l'enjeu de fidélisation des personnels. Au moment de l'enquête, il ne semble pas encore avoir produit tous ses effets. Dans la mesure où il importe d'obtenir la meilleure appréciation possible sur les différentes « valeurs essentielles » retenues dans le cadre de l'entretien de progrès sur une durée de trois ans pour passer expert, la plupart des prétendants à cette position n'ont pas encore pu faire reconnaître de cette façon leur expérience.

Plus généralement, on peut s'interroger sur la place effective que Resto attribuera à terme à la position d'expert. Consentira-t-elle à promouvoir suffisamment de commerciaux dans une telle position, sachant qu'elle conditionne largement cette promotion à des critères de savoir-être ? Tous les commerciaux confirmés ayant atteint l'échelon le plus élevé (C5) pourront-ils évoluer effectivement, à plus ou moins brève échéance, vers cette fonction d'expert ?

L'interrogation porte également sur l'ouverture effective de carrière générée par ce nouveau système. L'espérance de carrière qu'il propose désormais aux commerciaux dans leur métier est-elle suffisamment ample ? Notamment, on peut se demander si le différentiel de salaire entre le junior (le débutant au statut employé) et l'expert (le commercial au statut de cadre) est jugé assez large. En outre, la création de la position d'expert suffit-elle en soi pour élargir l'espace de carrière, sachant que l'on peut devenir expert après dix ans en tant que confirmé dans le meilleur des cas, c'est-à-dire arriver au stade ultime de la carrière dans le métier à un âge encore limité. « *Au niveau salaire, entre une télé-commerciale junior et une personne experte avec ancienneté, il doit y avoir à la louche une différence de 300 euros. Bon, il est vrai que nous n'avons pas encore assez de recul par rapport aux nouvelles règles de gestion* » (responsable du plateau télévente).

3.2.2. La possibilité d'une transition promotionnelle vers les métiers de l'encadrement commercial

Les métiers commerciaux de Resto peuvent aussi être considérés comme des espaces potentiels de transition vers les métiers de l'encadrement commercial. En effet, l'entreprise puise la majeure partie de ses managers commerciaux parmi les délégués et les télé-commerciaux. La plupart des

responsables de vente (qui managent les agences) sont d'anciens commerciaux itinérants. Le plus souvent, les responsables des plateaux télévente opéraient auparavant en qualité de télé-commerciale. On retrouve là la culture de promotion interne chère à Resto. De plus, les personnels semblent attachés à l'idée que leurs encadrants directs proviennent nécessairement de leurs rangs pour pouvoir remplir avec compétence et pertinence leur fonction. « *C'est important de choisir quelqu'un du métier, car il sera très proche de la réalité* » (délégué commercial).

Rappelons que le passage-cadre se situe classiquement pour les commerciaux à ce niveau. Avant la mise en place du nouveau système de gestion, qui crée la position d'expert et l'adosse au statut cadre, ce statut était uniquement attribué par l'entreprise à ceux qui devenaient responsables des ventes ou responsables des plateaux télévente, dans le cadre de la filière commerciale. Seuls les encadrants étaient cadres, les autres commerciaux ayant normalement le statut d'employé.

Le nouveau système de gestion mis en place en 2007 contribue à élargir l'espace de carrière verticale des commerciaux, en créant un poste intermédiaire de responsable de secteur entre les délégués et les responsables de vente, reconnu au niveau cadre. Désormais, on ne peut plus passer directement d'une fonction de délégué commercial à une fonction de responsable des ventes. Le délégué devient d'abord responsable de secteur, qui est une sorte d'adjoint du responsable des ventes pour la partie itinérante, comme l'est depuis plus longtemps le responsable du plateau télévente pour la partie télé-commerciale.

De fait, la création du poste de responsable de secteur a entraîné depuis 2007 de nombreuses promotions de délégués commerciaux. Au moment de l'enquête, début 2009, l'entreprise comptait déjà plus de responsables de secteur que de responsables des ventes, alors que quelques mois en arrière, c'était encore l'inverse.

Le poste de responsable de secteur a été créé en écho au développement de l'entreprise. « *Dans la logique, il y a désormais plus de possibilités d'évoluer quand on est délégué commercial. On est quand même maintenant un groupe important, qui a la prétention de vouloir doubler son chiffre d'affaires d'ici cinq, sept ans. Ça veut dire que nous ne le ferons pas qu'en interne, il faudra le faire aussi en externe. Et la logique d'une croissance externe, c'est que des postes devraient se libérer. Et plus l'entreprise grossit, plus elle a besoin, à un moment donné, d'encadrement, de certains postes qui n'existent pas ou peu aujourd'hui* » (responsable des ventes).

Ce poste a également été conçu pour enrichir les perspectives de carrière offertes aux personnels commerciaux. Il est destiné à ceux qui souhaitent manager une équipe et qui sont reconnus en interne comme en ayant a priori la capacité. Il a vocation à être alimenté par des experts, mais aussi par des confirmés, lesquels peuvent ainsi sauter l'étape de l'expertise et prendre directement en charge des responsabilités d'encadrement¹¹. Par ailleurs, ce poste permet d'aménager un vivier interne pour l'emploi stratégique de responsable des ventes. Les futurs titulaires de cet emploi étant appelés à être choisis en priorité parmi les responsables de secteur, pareil poste vise à permettre une acclimatation progressive au management.

On notera au passage cette préférence de l'entreprise pour les responsables de secteur afin d'alimenter les emplois de responsable des ventes. Si les responsables des plateaux de télévente (ex télé-commerciaux) sont susceptibles d'accéder eux-aussi à ces emplois (le cas existe), ce sont bien les responsables de secteur (ex délégués) qui sont maintenant privilégiés dans les faits. L'évolution dans l'échelle hiérarchique de l'entreprise reste donc d'abord et avant tout pensée et construite pour les commerciaux itinérants.

¹¹ La fonction d'expert a d'ailleurs été conçue comme un moyen de proposer une évolution supplémentaire de carrière à des commerciaux bloqués dans leur carrière, mais souhaitant toutefois rester dans leur métier.

La sélection des managers parmi les commerciaux

La sélection des managers commerciaux (responsables de plateau télévente, responsables de secteur) est effectuée pour l'essentiel par les responsables des ventes. Elle concerne des commerciaux considérés comme performants mais aussi et surtout jugés a priori aptes à encadrer une équipe. Elle s'opère en fonction de l'idée que les managers se font des compétences et des qualités requises par l'exercice de leur métier et de la perception qu'ils ont des personnels placés sous leur responsabilité. « *La sélection, c'est selon ce que chacun d'entre nous ressent. Quel est le candidat le plus apte à correspondre au poste à pourvoir. Au-delà des résultats bien entendu, parce qu'il y a des gens qui ont de très bons résultats, et on sait très bien que les bons commerciaux ne sont pas toujours de très bons managers. Après, c'est plus la proximité que l'on a avec son équipe, au quotidien, qui permet de ne pas trop se tromper à ce niveau-là. [...] Le management, ce n'est plus à vrai dire le même métier. C'est plus de la gestion d'équipe que du commerce, même si l'aspect commerce reste et oblige d'avoir quelqu'un issu du commerce. Mais notre premier travail, c'est quand même le management de l'équipe. C'est faire grandir les gens et gérer l'équipe à 100 %* » (responsable des ventes).

Bien sûr, il importe que les commerciaux a priori aptes au management aient eux-mêmes l'envie d'évoluer vers pareille fonction et d'assumer les responsabilités correspondantes, ce qui n'est pas forcément le cas pour tout le monde. De même, il convient également de susciter parfois pareille envie ou alors de préparer à terme son émergence. L'entretien de progrès est alors vécu par les managers comme un moment où chacun peut s'exprimer clairement à ce sujet. « *Il y a les personnes qui se mettent en avant, mais il y a aussi les personnes que l'on va chercher parce qu'on les sent, et parce qu'il y a des gens qui ne se mettent pas toujours en avant. L'entretien de progrès, c'est l'occasion de parler très librement de tous ces points-là. Les gens en profitent pour se déclarer, ou alors on en profite nous-mêmes pour leur faire déclarer à ce moment-là leur envie d'évoluer. Ce n'est pas systématiquement dans l'avenir immédiat. Par exemple, j'ai vu des personnes qui se sont mises en avant, mais pour un horizon de quatre, cinq ans. Je trouve que c'est bien, les gens se projettent, ils se trouvent bien dans l'entreprise. Ils sentent un peu les opportunités. On essaie de s'y préparer et de se dire qu'on les mettra en avant dans quatre-cinq ans, s'ils continuent à faire du bon boulot. Tout ça, c'est beaucoup à travers ces entretiens* » (responsable des ventes).

Il faut noter que la formation ne conditionne en aucune manière la mobilité verticale vers les métiers de l'encadrement commercial. Elle n'intervient qu'une fois la promotion actée. Elle prend alors la forme d'un stage dédié au management, mais aussi d'un « parrainage » : un responsable des ventes ou bien un responsable de plateau télévente ou un responsable de secteur d'un autre site de la région prend sous son aile et accompagne le nouveau manager pendant quelque temps.

Une sélection des managers qui se révèle délicate

La sélection des managers commerciaux parmi les délégués et les télé-commerciaux constitue un exercice extrêmement délicat, avec un risque élevé d'erreur et appelant à la plus grande prudence. « *J'en ai nommé des responsables de télé-vente. J'y croyais vraiment. Et puis je me suis aperçu ensuite que je m'étais trompé. Par exemple, je me souviens d'avoir poussé une télé-commerciale un peu trop vite vers cette fonction. Je m'en suis voulu après, parce que ça ne correspondait pas à 100 % à ce qu'elle attendait. On y est arrivé, mais ça a fait un peu de casse, c'est comme ça. Ça m'a appris à rester très attentif et à y aller vraiment avec la plus grande prudence* » (responsable des ventes). Il faut dire que Resto ne fait pas de la mobilité géographique une condition nécessaire pour évoluer vers les métiers de l'encadrement : le commercial itinérant ou la télé-commerciale d'un site peut devenir responsable de secteur ou responsable du plateau télévente du même site si le poste concerné se libère. Comme on l'a vu pour les superviseurs, cette situation ne facilite guère la prise de fonction.

Afin de limiter les risques, Resto autorise une sorte de « droit à l'erreur », en permettant à des managers de revenir à leur précédent poste de commercial si leur nouvelle fonction ne leur convient

pas. C'est en tout cas ce que la télé-commerciale interviewée a connu : « *Je suis télé-commerciale depuis 2001, avec un parcours atypique. En 2002, je suis passée responsable du plateau télévente, et en 2004/2005, j'ai souhaité arrêter pour différentes raisons et je suis repartie sur un poste de télé commerciale. [...] Je sais désormais que je ne suis pas faite pour manager* » (télé-commerciale).

Le recrutement externe représente une autre manière de procéder. C'est en tout cas une voie d'alimentation qui a été adoptée ces dernières années par l'entreprise pour pourvoir quelques-uns de ses postes de manager commercial, contre toute attente au regard de ses pratiques habituelles. Certes, ce recrutement n'a concerné que des responsables de vente, et s'est opéré principalement à la suite de réorganisations et de départs à la retraite. Mais cette concurrence naissante avec le marché du travail externe traduit le manque de vivier interne (à savoir, des délégués commerciaux, des responsables de secteur ou des responsables de plateau télévente en mesure d'évoluer et de se montrer mobiles de suite) pour alimenter l'emploi de responsable des ventes. De plus, elle est venue contrarier le fonctionnement du marché interne du travail classique. Il n'est pas sûr, toutefois, que cette pratique inédite soit légitimée par les personnels en place. « *Pourquoi aller recruter ailleurs pour beaucoup plus cher alors qu'il y a les agents de maîtrise comme nous avec lesquels on pourrait faire de la promotion interne ?* » (délégué commercial)

Quelques possibilités de mobilité vers d'autres métiers

Pour être complet, il convient d'ajouter qu'il existe encore quelques possibilités de mobilité interne d'ordre horizontal ou professionnel pour les commerciaux, même si ces possibilités restent à ce jour peu exploitées.

Déjà évoquées au sein du précédent chapitre, les mobilités qui s'opèrent entre les deux métiers commerciaux sont de loin les plus fréquentes. Les délégués et les télé-commerciaux travaillent en binôme, au sein des mêmes sites. Ils développent des compétences analogues. Pour pourvoir un poste vacant dans l'un de ces deux métiers, il est donc logique de faire appel à un commercial issu de l'autre métier.

Les motivations pour ce genre de mobilité sont en général de deux types. Soit, une télé-commerciale désire gagner davantage sa vie, avoir plus de perspectives de carrière, et elle aspire ainsi à un poste de délégué commercial, tout en acceptant l'idée de faire plus d'heures. Soit, un délégué commercial entend avoir des horaires plus réguliers et davantage en conformité avec les exigences de sa vie personnelle et familiale, et il passe alors au plateau télévente. « *Si on est prêt à changer de profil, on peut passer de la télévente à la fonction de délégué commercial. C'est un changement mais non une évolution. Le salaire est plus élevé tout de même. Les délégués commerciaux font plus d'heures également* » (télé-commerciale). « *On peut citer l'exemple d'une déléguée commerciale qui est devenue télé-commerciale. Enceinte, elle s'est arrêtée, puis elle a fait la demande de reprendre en tant que télé-commerciale. Sa motivation, c'était clairement les horaires. En devenant télé-commerciale, elle obtenait des horaires plus stables et plus appropriés à sa nouvelle situation. Entre 8h30 et 17h00, sauf quand il y a une réunion. La contrainte, c'est donc juste d'être là au minimum à 8h30 et d'être de retour l'après-midi à 13h30* » (responsable du plateau télévente).

Ces mobilités entre les deux métiers ne sont toutefois pas légion. Là encore, les fortes réticences existant par rapport à la mobilité géographique limitent certainement les possibilités.

D'autres mobilités fonctionnelles sont envisageables pour les commerciaux. Ainsi, des commerciaux passent-ils parfois à la logistique pour accéder à des postes de responsable d'exploitation. De même, certains en viennent à occuper le poste connexe de « formateur commercial ». La responsable de formation actuelle en est la preuve. Ancienne télé-commerciale chez Resto, elle évolua ensuite vers le métier de formatrice commerciale, puis vers celui de formatrice informatique, avant de devenir chargée de mission en gestion des ressources humaines.

Cependant, ces autres formes de mobilité demeurent assez rares en pratique, pour ne pas dire exceptionnelles. Elles butent à nouveau sur le frein de la mobilité géographique. En outre, elles souffrent d'un manque de formalisation et d'instrumentation. Elles se font au cas par cas, à la suite de l'expression de projets purement personnels, sans cadrage préalable fondée sur une connaissance fine des emplois concernés et de leurs compétences requises.

Ces mobilités sont également plus difficiles à organiser par les managers, dans le sens où ces derniers ne connaissent pas forcément bien les métiers et les services envisagés par leurs collaborateurs tentés par une telle évolution.

À l'avenir, on peut toutefois s'attendre à un développement progressif de ces mobilités professionnelles pour les commerciaux. Rappelons que de nouveaux outils, de nouvelles pratiques se mettent en place dans cette perspective : la bourse de l'emploi, les stages du type « vies ma vie » pour faire découvrir d'autres métiers aux collaborateurs désireux de changer de filière professionnelle, l'intervention croissante des services RH pour les informer et les conseiller à ce sujet... Par ailleurs, le nouveau dispositif de GPEC, en cours de mise en œuvre, doit conduire à une meilleure identification des possibilités d'évolution transversale (cf. introduction).

3.2.3. La gestion des carrières et des mobilités des superviseurs

Les espaces d'emploi que constituent les métiers de superviseur logistique s'apparentent chez Resto à ceux qui renvoient aux métiers commerciaux. Ils dessinent à la fois des espaces d'évolution et des espaces de transition promotionnelle vers l'encadrement logistique.

L'espace de carrière relatif au métier de superviseur

Cet espace de carrière renvoie concrètement aux différents échelons de la grille de classification. Pour les superviseurs qui ne deviennent pas d'emblée agents de maîtrise (cf. 1.2), il recouvre notamment le passage à cette position.

Relativement aux employés et ouvriers qu'ils encadrent, les superviseurs s'inscrivent dans un espace de carrière plus consistant. En général, ils exercent leur fonction plusieurs années (au moins cinq ans) et apparaissent ainsi beaucoup moins volatils que leurs subordonnés, lesquels restent souvent moins longtemps dans leur emploi (surtout les préparateurs de commandes).

L'entreprise a besoin de cette inscription plus longue. En effet, les superviseurs s'imposent comme une main-d'œuvre clef dans le dispositif logistique, notamment à l'occasion des changements de méthodes ou de procédures, des différents aléas qui surviennent. « *Le turn-over est beaucoup moins important au niveau des superviseurs par rapport aux employés. D'ailleurs, l'enjeu c'est surtout de les fidéliser pour avoir des chefs d'équipe qui connaissent parfaitement leur équipe et qui sachent au moindre changement s'adapter. [...] Il nous faut donc des gens qui connaissent parfaitement leur métier pour justement s'adapter rapidement à des changements d'effectifs, à des départs-arrivées, à de nouvelles méthodes, aux nouvelles démarches de certification-qualité, aux alertes sanitaires sur tel ou tel produit, aux augmentations de volumes imprévues... On cherche donc à fidéliser ces personnels. Ce sont eux qui font le métier* » (responsable dépôt).

Une évolution de carrière liée à l'évaluation des personnels

L'évolution de carrière dans le cadre du métier de superviseur est liée à l'ancienneté des personnels, mais aussi à leur évaluation par leur supérieur hiérarchique direct : le responsable préparation ou le responsable trafic, à l'occasion de l'entretien de progrès qu'ils ont désormais chaque année. Cette évaluation tente d'apprécier leurs résultats au regard d'objectifs fixés pour l'année, leurs manières de

remplir leurs missions et le degré par lequel ils respectent certaines « valeurs essentielles » propres à leur métier. Il s'agit d'une évaluation qui porte avant tout sur la qualité du travail effectué. Elle apparaît ainsi plus qualitative que celle pratiquée pour les commerciaux (voir par exemple l'évaluation qui s'applique aux superviseurs réception au sein de l'encadré suivant).

L'évaluation des superviseurs réception

(source : support interne)

Atteinte des objectifs annuels : productivité ; taux de service ; casse entrepôt ; taux d'absentéisme de l'équipe ; taux d'accidents du travail de l'équipe ; respect des 35 heures ; dépenses des réparations du matériel et des infrastructures.

Missions : participe au recrutement des opérationnels ; anime et forme l'équipe de réceptionnaires (critère prioritaire) ; réalise les évaluations annuelles des réceptionnaires de l'équipe ; assure la saisie quotidienne des temps de son équipe ; organise au quotidien de la trame de travail de chacun des réceptionnaires de son équipe (critère prioritaire) ; remplit un devoir d'information/communication auprès de son responsable hiérarchique, des services connexes du site et des autres sites concernés (critère prioritaire) ; met en œuvre les moyens nécessaires aux volumes traités (critère prioritaire) ; contrôle la stricte application de la procédure de réception par son équipe (critère prioritaire), garantit la bonne implantation de la chambre froide (critère prioritaire) ; respecte et fait respecter les règles d'hygiène et la maîtrise de la chaîne du froid (critère prioritaire) ; connaît et applique parfaitement les différents métiers de la réception (est donc capable d'assurer des remplacements) (critère prioritaire) ; applique la procédure des inventaires tournants et contrôle les écarts (critère prioritaire) ; connaît et utilise correctement les outils informatiques (critère prioritaire).

Valeurs essentielles : gère l'ensemble de ses missions de façon efficace et dans le respect des délais ; honnête et fiable dans son travail et ses relations de travail ; présence, ponctualité, respect des consignes, conscience professionnelle, respect et nettoyage des infrastructures et du matériel ; solidaire avec son équipe, satisfait en priorité les problématiques collectives avant son intérêt personnel ; applique et respecte les fondamentaux, adhère aux projets et à la politique de l'entreprise ; capable d'assumer ses missions, en être responsable ; est force de propositions innovantes pour améliorer sa performance et le fonctionnement de l'équipe ; respect de sa hiérarchie et de ses collègues ; sens du client final.

Quelques interrogations sur les conditions d'évolution de carrière des superviseurs

En premier lieu, on ne sait pas très bien dans quelle mesure et pour quelles raisons on trouve pour l'instant des superviseurs reconnus agents de maîtrise et d'autres reconnus employés ou ouvriers qualifiés. Est-ce lié avant tout à la manière dont le travail de management effectué par chaque superviseur est appréciée sur chacun des sites ? A des choix locaux de management ? Tout simplement, à des différences d'ancienneté ? Ou alors à la capacité de superviseurs en poste à se défendre et à faire reconnaître localement la nature de leur rôle et de leurs responsabilités ? En tout état de cause, l'entreprise semble avoir besoin de remettre à plat le système de gestion des superviseurs logistiques, comme elle l'a fait dernièrement pour ses personnels commerciaux. « *Ce sont ceux qui se défendent bien qui arrivent à obtenir un statut d'agent de maîtrise et un salaire qui va avec. Les autres prennent les responsabilités qui incombent à la fonction de superviseur, mais restent ouvriers qualifiés. [...] Aujourd'hui il n'y a pas encore de grille qui permette de dire à partir de quand et à quelles conditions on acquiert la qualification d'agent de maîtrise en étant superviseur. Ce n'est pas encore cadré. Il y a des superviseurs qui sont agents de maîtrise, mais ce n'est pas formalisé. Le passage à la qualification d'agent de maîtrise s'effectue plus sur de la détection de potentiel et de talent au sein d'une équipe* » (responsable de formation).

En second lieu, on peut s'interroger sur l'espace de carrière dessiné par l'emploi de superviseur et sur son degré effectif de distinction par rapport aux espaces de carrière des ouvriers et des employés. Les superviseurs logistiques assument beaucoup plus de responsabilités et doivent davantage s'engager relativement aux personnels qu'ils encadrent. Pourtant, ils ne semblent pas obtenir une compensation financière ou un différentiel de salaire suffisamment important. Aussi, nombre d'entre eux ne se contentent pas très longtemps de cette situation et entendent évoluer vers une position ou une destinée

plus favorable sur le plan salarial. *« Le superviseur va vouloir avoir le retour de son investissement. Donc il va prétendre à plus, en souhaitant devenir responsable d'entrepôt ou responsable trafic et passer à la catégorie supérieure. Il y a une vraie différence lorsqu'on accède à ces postes. C'est vraiment le niveau au-dessus qui fait la différence »* (responsable de formation).

La possibilité d'une transition promotionnelle vers les métiers de cadre de la logistique

Les métiers de superviseurs peuvent conduire à une évolution de type vertical dans la filière logistique, vers les métiers de responsable trafic (pour les superviseurs trafic) et de responsable entrepôt (pour les superviseurs réception et préparation). Les personnels concernés accèdent alors au statut cadre.

On a là une pratique ordinaire de Resto. Une partie importante de sa population cadre est issue de la promotion interne. C'est une façon de garantir sa compétence, mais aussi sa loyauté, son engagement. C'est aussi un moyen de la fidéliser autant que possible. Les superviseurs étant supposés désireux de connaître à plus ou moins brève échéance une ascension sociale, l'entreprise cherche à leur faire espérer pareille évolution et à les stabiliser ainsi le plus longtemps possible.

Le développement de l'entreprise et plus particulièrement des volumes traités par ses différentes unités logistiques incite aussi à cette politique. *« Si un site évolue, s'il est amené à avoir plus de références en stockage, à prendre une chambre de frais ou de surgelé en plus, dans ce cas le tonnage grossit et les responsabilités prennent de l'ampleur. Les équipes deviennent plus importantes, et donc dans ce cas là, il y a plus d'opportunités pour devenir cadre et responsable d'exploitation »* (superviseuse réception).

La sélection des cadres parmi les superviseurs

Pour avoir une chance d'être promu cadre et de passer « responsable », il faut à nouveau, bien sûr, le souhaiter et le faire savoir par écrit à l'occasion de l'entretien de progrès. Il faut surtout être jugé apte à prendre des responsabilités managériales de niveau supérieur par sa hiérarchie (son responsable d'exploitation et son responsable trafic ou entrepôt). Cette appréciation porte sur la qualité du travail accompli en tant que superviseur, mais aussi sur le degré d'attachement à l'entreprise et d'affirmation de soi de la personne. Ces derniers éléments s'évaluent à l'aune de son attitude manifestée au quotidien, telle qu'elle est perçue en tout cas par ses supérieurs hiérarchiques. Parlant d'un superviseur préparation devenue récemment responsable entrepôt, le responsable d'exploitation interviewé raconte par exemple qu'il *« s'est investi lui-même dans son rôle de chef d'équipe. Il a su analyser les opportunités qu'il pouvait décrypter à plus ou moins long terme, les postes existants, les opportunités qui pourraient s'offrir à lui. Il a su saisir sa chance, en s'investissant et en se positionnant »*.

Toutefois, le responsable d'exploitation ne se contente pas d'évaluer de cette façon les superviseurs qui prétendent à une mobilité verticale au sein de la filière logistique. Il peut susciter lui-même ce genre de prétention et la faire surgir, en révélant à certains superviseurs leur potentiel estimé. Il peut aussi favoriser leur implication managériale, par exemple en les faisant davantage participer à des réunions regroupant des cadres de l'exploitation logistique. Il peut aussi les préparer à leur prochaine fonction, en leur proposant de nouvelles formations au management.

La promotion pourra ensuite s'opérer dès qu'un poste de responsable trafic ou préparation se libérera. Bien sûr, elle aura plus de chances de se réaliser dès lors que le superviseur acceptera le principe d'un changement de site et donc d'une mobilité géographique. Dans ce cas de figure, il rencontrera le responsable d'exploitation du site visé, dans le cadre d'un entretien comparable à une situation de recrutement.

Force est pourtant de reconnaître que les postes de responsables trafic et entrepôt ne sont pas toujours pourvus en interne. Le vivier des superviseurs n'offre pas forcément des possibilités immédiates sur

tous les sites. De plus, les superviseurs ne sont pas plus attirés par l'idée d'une mobilité géographique que les commerciaux. Du coup, Resto doit parfois procéder à du recrutement externe. Ce mode d'alimentation a même tendance, semble-t-il, à s'accroître au fil du temps, au risque de nuire, au moins partiellement, à la promotion interne, un principe de gestion qui reste fortement légitimé et mobilisateur au sein de l'entreprise.

Quelques possibilités de mobilité vers d'autres métiers

Les superviseurs peuvent a priori passer d'une fonction de supervision à une autre (réception, préparation, trafic). Cette mobilité horizontale est une façon commode d'éviter les risques de lassitude, d'étendre les champs de compétences et de tester les capacités évolutives des superviseurs. « *En ce qui concerne la logistique, ce qui est intéressant c'est qu'il y a différents métiers, on peut sans trop de mal passer de la réception à la préparation et de la préparation au trafic. Donc c'est à chaque fois un nouveau métier, de nouvelles compétences qu'on acquiert* » (responsable de formation).

Au-delà, on note des possibilités de mobilités inter-métiers pour les superviseurs logistiques. S'ils le souhaitent, et comme tout à chacun dans l'entreprise, ils peuvent demander à changer de service et à exercer un autre métier (sur l'un des sites étudiés, ce fut le cas par exemple d'un superviseur trafic qui souhaitait devenir délégué commercial). Ils feront alors dans ce cas un stage « apprendre le métier de l'autre » pour leur faire découvrir leur prochaine destination professionnelle éventuelle et tester leur motivation.

Ces mobilités sont cependant loin de prendre des proportions significatives. Il n'y a pas à notre connaissance de parcours de mobilité amenant les superviseurs à exercer les trois fonctions les concernant qui soient clairement organisés sur les sites. En outre, les mobilités transversales demeurent là encore extrêmement rares, non codifiées et strictement limitées à des démarches personnelles.

On peut se demander dans quelle mesure le nouveau dispositif de GPEC parviendra à inverser la tendance.

L'hypothèse d'une mobilité externe

Il faut encore noter le fait que l'on admette au sein de l'entreprise l'hypothèse d'une mobilité externe, dès lors que les superviseurs n'ont pas la possibilité d'évoluer rapidement vers des postes de responsabilité supérieure, ou l'envie de connaître une mobilité géographique (laquelle peut être interrégionale).

Le responsable d'exploitation interviewé évoque cette possibilité de mobilité externe comme une évolution inévitable pour certains superviseurs. Leur fonction est tellement qualifiante en termes de développement de compétences managériales (gestion d'une équipe, rigueur, capacité à montrer l'exemple...) qu'elle est susceptible de jouer comme un tremplin au-delà de Resto, y compris dans d'autres secteurs d'activité. Tout superviseur qui se montre compétent dans sa fonction semble ainsi en mesure d'évoluer vers toute autre fonction managériale. « *On reste au minimum cinq ans en moyenne sur un poste de superviseur. Après si vous souhaitez évoluer, et s'il n'y a pas d'opportunités, il faut évoluer en externe. Ce sont des tremplins pour passer cadre, responsable. De bons tremplins parce qu'au départ, on n'a pas besoin d'une qualification particulière. Ça ne nécessite pas un bagage universitaire ou technologique, une qualification particulière pour évoluer. Quand vous avez encadrer pendant cinq à six ans une équipe de deux, trois ou dix chauffeurs ou trois préparateurs de nuit, ou même en réception avec la rigueur que ça demande en termes de respect de la chaîne du froid et de l'hygiène alimentaire, vous pouvez prétendre à postuler à des postes d'encadrement, de responsables d'exploitation chez [Resto] ou même ailleurs, en externe. C'est donc un tremplin* » (responsable dépôt).

CONCLUSION

Au total, les métiers étudiés (délégué commercial, télé-commercial, superviseur logistique) apparaissent intéressants dans le sens où ils font partie des activités structurantes de l'entreprise et donnent donc bien à voir les principaux aspects de sa dynamique organisationnelle : la recherche constante de la meilleure qualité de service, l'homogénéisation de ses méthodes de gestion et de fonctionnement à travers le territoire, son effort de plus en plus soutenu en matière de gestion des ressources humaines...

Les commerciaux et les superviseurs remplissent des missions prépondérantes pour l'entreprise. Ils occupent des places critiques d'interface au sein de l'organisation du travail, difficiles à tenir car exigeant des équilibres et des médiations toujours précaires : entre les clients et les différents services de Resto pour les commerciaux, entre les personnels de base et le personnel cadre pour les superviseurs logistiques. Ce positionnement au sein de l'organisation du travail demande dès lors aux commerciaux et aux superviseurs de mettre en œuvre une professionnalité certes définissable dans ses grandes lignes et contrôlable à travers des objectifs ou des procédures, mais irréductiblement imprescriptible du fait de sa composante relationnelle (relation-clientèle, encadrement de proximité). Un tel positionnement place aussi les deux métiers au cœur des changements subis ou voulus par l'entreprise.

En termes de statut et de position dans l'échelle hiérarchique de l'entreprise, on est surtout frappé par la dilution statutaire qui caractérise les commerciaux et les superviseurs. Autrement dit, ces deux populations ne sont plus associées aujourd'hui à une seule position sociale. Alors que les commerciaux demeurent en majorité des employés au forfait, la position d'agent de maîtrise et même de cadre, pour les plus expérimentés et les plus impliqués d'entre eux, leur est potentiellement reconnue aujourd'hui, dans le cadre d'une nouvelle grille de classification mise en place depuis 2007 et contribuant à la revalorisation des métiers correspondants. Les superviseurs se partagent pour leur part entre la catégorie d'employé-ouvrier et celle d'agent de maîtrise. Bien qu'aucune grille ne vienne à ce jour dans l'entreprise préciser les règles et les modalités de ce double positionnement statutaire, ils font actuellement l'objet d'une attention particulière de la part de l'entreprise, du fait de leur développement et de leur importance de plus en plus reconnue dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

La formation est dès lors mobilisée de façon croissante au bénéfice des commerciaux et des superviseurs logistiques au sein de l'entreprise. L'effort porte notamment sur la formation qui vise à aider les personnels fraîchement recrutés ou nommés à s'approprier leurs nouvelles fonctions. Resto a ainsi créé récemment une école de vente pour tous les commerciaux qu'elle embauche, quel que soit leur niveau d'expérience antérieure. De même, elle propose un programme *ad hoc* de formation au management à tous les superviseurs qu'elle nomme. Au-delà de cette phase d'intégration, la formation est également de plus en plus mobilisée pour aider les commerciaux et les superviseurs à assurer leur montée progressive en compétences, puis à entretenir et à développer leur professionnalité au fil du temps. L'élaboration d'un catalogue de formation et l'engagement de partenariats durables avec quelques organismes facilitent en particulier cette mobilisation croissante, à laquelle sont associés en priorité les managers des commerciaux et des superviseurs logistiques.

Pourtant, relativisant la contribution de la formation à la professionnalisation des personnels, Resto n'entend pas en rester là. En complément des actions de formation, elle tente d'actionner d'autres leviers de professionnalisation : les pratiques de tutorat ou de parrainage, le rôle qui incombe aux managers en matière de formation et d'accompagnement des personnels en situation, les réunions d'équipe, la pratique consistant à faire découvrir à un salarié d'autres services ou métiers que le sien. Avec plus ou moins d'efficacité et de légitimité auprès des personnels, ces autres leviers viennent dès lors appuyer la professionnalisation laissée à la charge des individus et des collectifs de travail.

L'alimentation des emplois commerciaux et des emplois relatifs à la fonction de supervision logistique représente un enjeu constant pour l'entreprise, tant elle s'avère toujours difficile et incertaine quant à ses résultats. Pourtant, cette alimentation s'effectue dans ses grandes lignes de manière différente pour les deux types d'emploi. Les métiers de délégué commercial et de télé-commercial s'imposent pour l'essentiel comme des « emplois d'entrée ». Pour les pourvoir, Resto procède à un recrutement externe centré de préférence sur des personnels dotés déjà d'une expérience professionnelle, sans exclure pour autant le recours à des jeunes sortant du système scolaire ou encore en phase d'insertion. Pour sa part, le métier de superviseur reste principalement un « emploi d'évolution », pourvu par la promotion interne.

Enfin, la gestion des carrières des commerciaux et des superviseurs logistiques montre que l'entreprise se soucie de leur fidélisation, davantage en tout cas qu'elle ne le fait pour ses personnels employés et ouvriers. Elle propose désormais à ses commerciaux de première ligne la perspective d'évoluer vers la nouvelle position d'expert et ce faisant le statut cadre. En vertu de son inclination traditionnelle envers la promotion interne, elle continue à recruter l'essentiel de son encadrement commercial et logistique parmi ses commerciaux et ses superviseurs. Elle entend ainsi faire des métiers étudiés aussi bien des espaces de carrière propres que des espaces de transition promotionnelle. Néanmoins, les incertitudes autour de la consistance effective de ces espaces de carrière, de la capacité avérée des « viviers » constitués à évoluer vers les postes de cadres et de leur disponibilité en ce sens (cf. surtout le frein lié à la mobilité géographique) ne doivent-elles pas inciter l'entreprise à diversifier davantage les parcours de carrière et de mobilité envisageables, en interne, vers d'autres métiers, mais aussi à l'extérieur ? C'est l'une des voies empruntées en tout cas par le dispositif de GPEC en cours d'élaboration.

ISSN : 1776-3177
Marseille, 2015.