

## En première ligne pour construire la relation client

**Le cas de trois métiers commerciaux d'une  
filiale vente et après-vente d'un constructeur  
automobile**

**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 (Etude sur les Professions Intermédiaires en Entreprise).

Elle porte sur les métiers de conseiller commercial véhicules, de conseiller pièces de rechange itinérant et de conseiller commercial services d'une filiale vente et après-vente d'un constructeur automobile. Ces métiers 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 rédaction de 22 monographies du même type, ainsi qu'à la réalisation de quelques enquêtes complémentaires.

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 collectif<sup>1</sup>, ainsi que diverses publications dans des revues.

La monographie présentée ici correspond à une nouvelle version, revue et augmentée d'un texte rédigé en premier lieu en 2010.

---

<sup>1</sup> 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. À 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 ?





## INTRODUCTION

---

Cette monographie porte sur la filiale d'un constructeur automobile, spécialisée dans la vente et l'après-vente, implantée au sein d'un département du Sud de la France, et que l'on désignera sous le nom d'Auto, par souci d'anonymat. Elle s'intéresse plus particulièrement à trois métiers à profil commercial exercés au sein de cette filiale : « conseiller commercial véhicule », « conseiller pièces de rechange itinérant », « conseiller commercial services », ces trois métiers renvoyant, au moins en partie, à la sphère des professions intermédiaires commerciales.

Cette monographie a été réalisée pour alimenter le matériau collecté dans le cadre du dispositif EPIE (Enquête sur les Professions Intermédiaires en Entreprise) piloté par le Céreq. Par ailleurs, elle s'est inscrite dans le cadre d'une convention signée avec le constructeur automobile qui chapeaute la filiale étudiée. Cette convention a donné lieu à la réalisation de trois autres enquêtes (effectuées dans un centre de conception et de recherche, une usine de production de moteurs et une usine d'assemblage automobile) et à la rédaction de deux autres monographies<sup>2</sup>.

L'objectif poursuivi par ce constructeur (représenté par sa direction des ressources humaines) était de parfaire sa connaissance des modalités internes de gestion des professions intermédiaires, au moment où il venait de signer en interne un accord sur la gestion des carrières des personnels ETAM (« Employés-Techniciens-Agents de maîtrise »).

### L'unité enquêtée : la filiale Auto

La filiale Auto est une composante d'une société rattachée à un constructeur automobile et rassemblant en France l'ensemble des filiales de son réseau vente et après-vente. Cette société comptait en 2007 4 070 salariés, avec une majorité de personnel masculin (près de 84 %) et une répartition par grande catégorie de qualification qui s'établissait de la façon suivante :

- ouvriers : 37 %
- ETAM : 46 %
- Cadres : 17 %

[Source : bilan social]

Avec 275 salariés comptabilisés au 13 novembre 2009, Auto correspond à une importante filiale. Elle couvre quasiment tout un département du Sud de la France.

Elle comporte cinq points de vente, faisant aussi office d'ateliers après-vente, ainsi qu'un magasin central de pièces de rechange<sup>3</sup> : X (où se trouve la direction générale de la filiale) ; M ; G ; A ; C ; R (magasin central).

Auto exerce toutes les activités de vente et après-vente automobile imaginables :

- Vente de véhicules neufs (VN) : 62 salariés
- Vente de véhicules d'occasion (VO) : 27 salariés
- Après-vente (mécanique, carrosserie, maintenance « rapide ») : 132 salariés
- Vente de pièces de rechange : 34 salariés

---

<sup>2</sup> Cf. Thierry Colin, Benoît Grasser, Lionel Jacquot, Ewan Oiry (2010), *Les techniciens et les responsables d'unité (RU) sur un site d'assemblage de véhicules d'un constructeur automobile*, Céreq, document interne. Cf. Thierry Colin, Benoît Grasser, Lionel Jacquot, Ewan Oiry (2010), *Les techniciens de la maintenance et les responsables d'unité (RU) sur un site de montage de moteurs d'un constructeur automobile*, Céreq, document interne. L'enquête menée au sein d'un centre de conception et de recherche n'a pas débouché pour sa part sur la rédaction d'une monographie.

<sup>3</sup> La filiale a connu plusieurs changements structurels au cours des années qui précèdent : rachat d'un concessionnaire du même réseau, fermeture de deux sites à X et relocalisation de toute l'activité sur un seul site...

À ces activités s'ajoutent les différentes activités-support exercées par les Services Généraux (direction, comptabilité, marketing...) : 20 salariés

La « maîtrise » (salariés ayant le statut d'agent de maîtrise) représente environ 25 % des effectifs, les ingénieurs-cadres, également 25 %, les employés, 17 %, et les ouvriers, 33 %. Cela dessine une structure des qualifications relativement tirée vers le haut, au regard de ce que l'on observe globalement au sein du secteur du commerce et de la réparation automobile.

La filiale Auto est présentée comme une « *belle affaire* » parmi l'ensemble des filiales du réseau. Elle atteint en 2009 un volume de 6 500 VN et 2 500 VO vendues, 115 000 heures d'après-vente et 21 millions d'euros de chiffre d'achat chez le constructeur pour les pièces de rechange, soit des niveaux d'activité comparables à ceux des grosses filiales de la région parisienne.

En 2009, la filiale reste relativement à l'abri de la crise, avec une poursuite de la croissance de l'activité. La « prime à la casse » a permis de doper, sinon de maintenir les ventes de véhicules. De plus, on n'a pas de grosses industries touchées par la crise au sein de la région où est implantée cette filiale.

### **La gestion des ressources humaines**

La GRH est conduite au sein d'Auto par le directeur général. Il n'y a pas de responsable local des ressources humaines pour des raisons de coût mais aussi parce que la GRH est un sujet considéré comme très sensible au sein de la filiale : le lieu est fortement syndicalisé, avec la présence de sections très actives ; compte tenu du coût de la vie, notamment des loyers et des logements, il y a sans cesse beaucoup à faire en matière sociale, comme par exemple aider des salariés à faire face à des situations d'endettement ; on observe un important absentéisme, dû en partie à l'éloignement des domiciles par rapport aux lieux de travail, étant donné le coût de l'habitat... Du coup, la GRH apparaît comme une « *responsabilité logique* » pour le directeur – elle l'occupe du reste la moitié de son temps. En termes d'appuis, d'outils et de conseils, il peut toutefois recourir aux services ressources humaines de la zone Sud de la société à laquelle est rattachée Auto.

Deux politiques de GRH sont particulièrement mises en avant au sein de la filiale Auto comme au sein de l'ensemble des filiales de ce réseau vente et après-vente automobile :

1) La valorisation de la promotion interne : celle-ci est privilégiée autant que possible, c'est-à-dire en respectant les principales filières de métiers (vente de véhicules, après-vente, pièces de rechange). Cette politique est d'autant plus remarquable que nous nous situons dans un contexte où s'organisent des marchés professionnels, au moins fondés sur la réputation locale des salariés. Par exemple, quatre des cinq chefs après-vente en poste au moment des investigations ont commencé comme apprentis au sein d'Auto, en tant qu'ouvrier ou technicien. Ils ont ensuite évolué vers des emplois dits de maîtrise (chef d'équipe, conseiller commercial services et/ou adjoint chef après-vente), avant de continuer à progresser en embrassant la fonction de chef de service et du même coup le statut cadre.

2) Le recours à l'apprentissage et à l'alternance : comme les autres filiales, Auto entend faire appel de manière significative aux contrats d'apprentissage et de professionnalisation pour former et recruter une partie de sa main-d'œuvre dans ses différents métiers. Pour information, 53 contrats d'apprentissage ont été conclus en 2007 au sein de la société qui regroupe l'ensemble des filiales (49 en 2006). Le nombre de stagiaires (écoles, universités...) accueillis la même année était de 216 (il représentait alors un peu plus de 5 % de l'effectif total) (source : bilan social).

À travers les trois métiers étudiés, nous aurons l'occasion de revenir plus en détail sur ces deux politiques qui imprègnent la gestion des ressources humaines de la filiale.



Le pourcentage de la masse salariale consacré à la formation continue au sein de cette même société est constamment un peu supérieur au taux légal : 2,8 % en 2007, 3 % en 2006 (source : *ibid.*). Cela donne à voir une activité de formation significative, visant notamment à aider les salariés à évoluer en interne.

Le nombre d'heures de stage se répartit, par grande CSP, de la façon suivante (données relatives à l'année 2007) :

- 11 923 heures (26,3 %) pour les ouvriers
- 18 998 heures (41,9 %) pour les ETAM
- 14 449 heures (31,8 %) pour les cadres (source : *ibid.*)

À l'instar des autres filiales de cette société, Auto s'appuie sur des fiches de poste, définies localement pour appréhender les différents métiers exercés par ses personnels, dans le cadre et selon les normes d'un système spécifique de management de la qualité. Chaque fiche de poste décrit des missions, des activités, des connaissances et des qualités indispensables ou souhaitées, ainsi que les liens hiérarchiques existants. Elle est établie, actualisée par les chefs de service, revue par leur propre supérieur hiérarchique et « approuvée » ou validée par le directeur de la filiale.

De même, Auto instrumente en grande partie sa gestion des ressources humaines par le biais de la pratique depuis plusieurs années d'un « entretien individuel » entre chaque salarié et son supérieur direct, conçu de la même manière pour toutes les catégories de personnel. Cette pratique repose sur une fiche à remplir chaque année, à l'issue en principe de la conduite successive de deux entretiens : un entretien, en début d'année, qui a pour objet d'apprécier la contribution du salarié au cours de l'année qui vient de s'écouler et de lui fixer de nouveaux objectifs pour la nouvelle année qui démarre ; et un entretien, au milieu de l'année, qui a pour but de faire un « *suivi d'avancement* » (cf. encadré).

### Les trois phases de l'entretien individuel

[source : fiche Entretien Individuel, documentation du groupe]

La « *fixation des objectifs* » a lieu au cours de l'entretien conduit en début d'année. Il y a précisément deux types d'objectifs, qui traduisent la volonté du constructeur de mixer management par les performances et management par les compétences. Il y a quatre « *objectifs personnels de performance* » prévus. Ils font l'objet chacun d'une description des actions correspondantes, avec une précision systématique des indicateurs de résultat et du « *résultat opérationnel attendu* », dans une optique de quantification. Les « *objectifs de développement de compétences* » sont potentiellement au nombre de huit. Deux types de compétences sont identifiés :

- Les « *compétences comportementales transversales* » : « *engagement dans l'action (initiative)* », « *coopération (recherches de synergies)* », « *ouverture au changement* », « *leadership* ».

- Les « *autres compétences comportementales ou techniques* » : quatre axes définis au plus, laissés à la libre appréciation des chefs de service, selon bien sûr la spécificité des emplois et la situation des personnels.

Pour chacune des compétences, les points positifs et négatifs constatés chez le salarié, les actions et les changements attendus, les moyens et les acteurs nécessaires à la réalisation de ces actions et changements sont formalisés en début d'année, cette fois dans une perspective qualitative.

À ces objectifs, s'ajoute une dimension « *carrière/mobilité* ». Trois types d'évolution sont envisageables : « *autre poste dans l'entité* », « *autre fonction, même filière* », « *changement de filière* ». Le salarié doit ainsi exprimer ses souhaits, avec estimation d'une « *période cible* » (en termes de trimestres ou d'années). Chaque souhait fait par ailleurs l'objet d'un commentaire du hiérarchique.

Le projet d'une mobilité géographique doit également être indiqué, avec de surcroît le fait de savoir s'il s'agit d'un projet en France ou à l'International, et si le salarié pratique des langues étrangères.

Le supérieur hiérarchique commente ensuite les souhaits d'évolution du collaborateur et les mesures éventuelles d'accompagnement à engager.

Le « *suivi d'avancement* » donne lieu à un entretien en cours d'année, à mi-parcours. Si l'on en croit la fiche à remplir, cet entretien se limite à faire le point sur les performances qui ont été jusqu'ici obtenues par le salarié. Le supérieur hiérarchique dresse et formalise des commentaires pour chaque objectif de performance.

L'« *appréciation de la contribution* » intervient en fin de période. Elle est réalisée au début de l'entretien ayant lieu en début d'année et ayant pour objectif de fixer des nouveaux objectifs.

L'appréciation annuelle de la performance résume les résultats obtenus pour chacun des objectifs fixés au préalable. Cette appréciation est aussi bien qualitative que quantitative (résultat opérationnel constaté par rapport au résultat opérationnel attendu).

Pareillement, chaque objectif de compétences débouche sur une appréciation annuelle qualitative. Une synthèse sur l'appréciation des compétences est également effectuée, sur la base de quatre items gradués : « *excellent* » ; « *bon* » ; « *progrès attendus* » ; « *progrès indispensables* ».

Dans une perspective de consolidation, une évaluation globale de la contribution du salarié sur l'année (performances + compétences) est ensuite réalisée. Concrètement, il s'agit pour l'encadrant de cocher au sein de la fiche d'entretien l'une des cases suivantes :

\* « *La contribution d'ensemble est très supérieure aux attentes* »

\* « *La contribution d'ensemble est supérieure aux attentes* »

\* « *La contribution d'ensemble est en ligne avec les attentes* »

\* « *La contribution d'ensemble est inférieure aux attentes* »

\* « *La contribution d'ensemble est très inférieure aux attentes* »

Cette évaluation globale précède le moment au cours duquel le responsable hiérarchique va fixer de nouveaux objectifs de performances et de compétences au collaborateur.

À noter que ce hiérarchique n+1, le collaborateur et le hiérarchique n+2 peuvent faire et consigner des commentaires sur cette évaluation.

S'agissant de la gestion des ressources humaines, soulignons encore un point important. La filiale Auto relève de la convention collective de la branche des services de l'automobile et non de celle de la métallurgie, comme les autres sites enquêtés dans le cadre de la convention signée entre le Céreq et le constructeur automobile à la tête de cette filiale. Elle n'est donc pas directement concernée par

l'accord d'entreprise sur la gestion des carrières des ETAM, conclu peu de temps avant les investigations menées au niveau de ce groupe. Elle se base en fait sur des accords spécifiques à la société faisant office de composante commerciale du constructeur.

### **Les professions intermédiaires étudiées au sein de l'unité enquêtée**

Les professions intermédiaires, ou plus exactement les emplois dans lesquels on trouve des salariés positionnés comme technicien ou agent de maîtrise<sup>4</sup>, sont nombreux au sein de la filiale Auto, largement organisée selon une logique métier : conseiller technique, chef d'équipe, coordinateur conseil services, responsable préparation livraison, gestionnaire de paye, assistant qualité marketing, assistant de direction...

À la suite d'une demande du comité de pilotage et en concertation avec le directeur du site, l'analyse a été centrée sur trois métiers à profil commercial, qui renvoient aux professions intermédiaires commerciales et au positionnement socio-statutaire dit de « maîtrise » dans le secteur :

1) Le conseiller commercial véhicules (CCV) : sa mission est d'« *accueillir, renseigner le client dans les meilleures conditions afin de commercialiser les véhicules (neufs, d'occasion) et les produits périphériques* », à savoir les extensions de garantie, les contrats d'entretien, les financements et les accessoires (source : fiche de poste).

La filiale comporte toutes les variantes de ce métier : CC véhicules neufs (CCVN), CC véhicules d'occasion (CCVO) ; CCVN intervenant sur un secteur géographique, CCVN intervenant au sein d'un hall (sur un site de vente) ; CCVN s'adressant à des particuliers, CCVN s'adressant à des professionnels (ou CC sociétés).

Tous sites confondus, on compte 50 CCV au sein d'Auto (près d'un quart de l'ensemble des effectifs). On compte 33 CCVN (hall ou secteur) et 17 CCVO. Les hommes sont largement majoritaires, puisque les femmes ne sont que trois. Mais la situation commence à évoluer sur ce plan : « *Il y a de plus en plus de femmes dans ce métier, comme partout d'ailleurs. Le milieu de l'automobile suit la société* » (chef des ventes VN).

A l'instar de toute profession commerciale, les effectifs de CCV d'Auto sont directement tributaires du marché et de son évolution. Au cours de la seconde partie des années 2000, avec notamment la poursuite de la croissance de l'activité de la filiale, ils ont eu tendance à augmenter légèrement. Des normes précises permettent en tout cas de gérer au plus fin les effectifs : il faut en principe un CCVN pour 180 voitures vendues l'année, et un CCVO pour 200 voitures.

2) Le conseiller pièces de rechange itinérant (CPRI) : il a tout à la fois pour missions de « *promouvoir la vente de pièces de rechange, accessoires, produits référencés [constructeur], à l'extérieur du point de vente, auprès d'une clientèle de professionnels* », de « *réaliser les objectifs qualitatifs et quantitatifs qui lui sont fixés, tout en préservant les intérêts financiers de la société* », de « *prospector et pérenniser les relations commerciales avec les clients* », d'« *être à l'écoute des clients* », d'« *analyser les données commerciales de son secteur et de la concurrence* », de « *valoriser, auprès de ses clients, l'image de la marque et celle d'Auto* » (source : fiche de poste).

Dans le cadre d'un secteur délimité, le CPRI s'adresse uniquement à des professionnels de l'automobile : des agents du réseau et des MRA (mécaniciens réparateurs automobile).

---

<sup>4</sup> Dans certains emplois, comme celui, on le verra, de conseiller commercial véhicule, les personnels n'ont pas la même position sociale.

Rattachés au magasin de R., les CPRI sont au nombre de 4 au sein de la filiale Auto. A l'image des CCV, ce nombre est calculé en fonction du volume d'activité : en gros, un vendeur itinérant pour cinq millions d'euros de chiffre d'achat chez le constructeur.

On compte trois hommes et une femme, mais là aussi cette surreprésentation masculine n'est pas le fruit d'une décision de l'entreprise, car « *le métier peut se faire autant par une femme que par un homme. C'est de la vente, purement de la vente* » (chef des ventes pièces de rechange).

Les quatre secteurs couverts sont d'ampleur comparable en chiffre d'affaires réalisé et en nombre de clients à visiter (à peu près 180 clients par secteur).

3) Le conseiller commercial services (CCS) : « *représentant du service après-vente auprès de la clientèle et porte-parole des clients à l'atelier* », il a vocation à « *satisfaire les clients pour les fidéliser* » et à « *développer le chiffre d'affaires de l'atelier* » (source : fiche de poste).

Cet emploi renvoie au métier classique de réceptionnaire, exercé en après-vente, mais à qui le constructeur automobile a souhaité attribuer une dimension commerciale plus prononcée.

On dénombre en tout 15 CCS chez Auto, dont 4 chargés de gérer les unités de « maintenance rapide » et d'accueillir les clients en quête de ce type d'entretien standard, 9 CCS spécialisés dans le domaine mécanique et 2 CCS spécialisés dans le domaine de la carrosserie. Sur ces 15 CCS, on a par ailleurs une seule femme.

### **Le matériau recueilli et le plan de la monographie**

On s'appuie pour l'essentiel sur 16 entretiens réalisés à la fin de l'année 2009 (début octobre et début novembre pour les 15 entretiens effectués sur le site d'Auto). Ces entretiens ont concerné :

- le directeur de la filiale
- 9 responsables hiérarchiques : le « pilote après-vente » (responsable de la partie après-vente et pièces de rechange pour l'ensemble de la filiale) ; trois chefs des ventes VN ; un adjoint chef des ventes VO ; le chef des ventes du service pièces de rechange ; deux chefs après-vente
- 6 titulaires des trois emplois étudiés : deux CCVN (l'un, CCVN secteur, étant positionné « maîtrise », l'autre, jeune CCVN hall, venant tout juste de passer cadre)<sup>5</sup>, deux CPRI, un CCS en activité, un ex CCS (au moment de l'enquête, il vient de renoncer à ce métier, pour une fonction d'adjoint administratif auprès du chef d'équipe de son atelier après-vente de rattachement)
- un cadre de la direction des ressources humaines de la partie « commerce » du constructeur, au siège.

À noter que parmi les neuf responsables hiérarchiques rencontrés, trois l'ont été en priorité en tant qu'anciens opérationnels promus récemment parmi l'encadrement du constructeur. Ce fut le cas d'un chef des ventes VN, de l'adjoint-chef des ventes VO et d'un chef après-vente. Les trois entretiens en question avaient vocation, entre autres, à approfondir la question du passage cadre et à se caler au mieux sur la convention signée entre le Céreq et le constructeur, laquelle avait prévu ce type d'investigation complémentaire.

L'entretien avec un cadre de la direction des ressources humaines de la partie « commerce » du constructeur visait pour sa part à appréhender à l'échelle de toutes ses filiales en France les principaux enjeux RH associés aux trois métiers étudiés. Cet entretien avait également pour objectif de mieux comprendre les politiques qui encadrent la gestion des personnels des filiales, sachant qu'elles réfèrent

---

<sup>5</sup> Afin d'éviter le risque d'une trop grande dispersion, l'accent est essentiellement mis sur le CCVN (secteur ou hall) au sein de la monographie.

à la convention collective des services de l'automobile et non pas à celle de la métallurgie comme les politiques conduites au sein des autres entités du constructeur.

Les quinze entretiens effectués au sein de la filiale Auto ont eu lieu au sein du « site-amiral » de X, le site le plus important de la filiale, et où se trouvent la direction et les services généraux.

La monographie utilise aussi diverses données collectées auprès de la filiale : bilan social de la société à laquelle elle est rattachée au sein du groupe, organigrammes de la filiale Auto, fiches de poste relatives aux trois métiers et élaborées dans le cadre du système de management de la qualité, support utilisé pour conduire les entretiens individuels, grilles de classification et de rémunération en usage.

Les conditions d'enquête se sont avérées excellentes grâce à :

- une organisation précise des rendez-vous réalisée par le directeur et son assistante,
- une intervention en deux moments clefs (début octobre et début novembre 2009),
- une participation active des personnels, malgré leur faible disponibilité,
- une possibilité de visiter les locaux (en particulier l'atelier après-vente) pour visualiser les espaces de travail des métiers étudiés.

Le plan de la monographie respecte le canevas général défini dans le cadre du projet EPIE :

- travail et position des trois métiers étudiés ;
- professionnalisation ;
- alimentation des emplois et gestion des carrières.

**Tableau 1 : Caractéristiques individuelles des six titulaires d'emploi interviewés**

Fonction occupée	Age	Sexe	Ancienneté dans l'entreprise	Niveau de diplôme	Nom du diplôme obtenu le plus élevé	Référencement dans le texte
CCVN « secteur »	25 ans	homme	un an et demi (auparavant, chez un concessionnaire d'un autre réseau pendant trois ans et demi)	IV	Bac pro vente	CCV secteur
CCVN « hall »	26 ans	homme	cinq ans	III	BTS action commerciale et CQP attaché commercial	CCV hall
CPRI	28 ans	femme	six ans	III	BTS action commerciale	CPRI 1
CPRI	37 ans	homme	neuf ans	III	Formation marketing international, qui donne une équivalence BTS commerce international	CPRI 2
CCS	36 ans	homme	six ans	IV	Bac pro maintenance véhicules automobiles	CCS
Secrétaire d'un chef d'équipe après-vente	32 ans	homme	sept ans Ex CCS	III	BTS maintenance après-vente automobile	Secrétaire d'un chef d'équipe après-vente, ex CCS

**Tableau 2 : Caractéristiques individuelles des neuf responsables hiérarchiques interviewés**

<b>Fonction occupée</b>	<b>Age</b>	<b>Sexe</b>	<b>Ancienneté dans l'entreprise</b>	<b>Niveau de diplôme</b>	<b>Nom du diplôme obtenu le plus élevé</b>	<b>Référencement dans le texte</b>
Directeur général	-	homme	trente neuf ans	-	-	Directeur général
Responsable de la plaque Auto, pilote de la partie après-vente	-	homme	-	III	BTS MAVA	Pilote après-vente
Chef des ventes VN	43 ans	homme	Une quinzaine d'années (après rachat de la concession dans laquelle il travaillait depuis quelques années par le constructeur) Ex CCV	III	DUT techniques de commercialisation	Chef des ventes VN 1, ex CCV
Chef des ventes VN	-	homme	huit ans	I	Diplôme d'école de commerce supérieure	Chef des ventes VN 2
Chef des ventes VN	42 ans	homme	huit ans (après rachat de la concession dans laquelle il travaillait depuis un an par le constructeur) Ex CCV	III	BTS action commerciale	Chef des ventes VN 3, ex CCV
Adjoint chef des ventes VO	36 ans	homme	neuf ans Ex CCV	III	DUT techniques de commercialisation	Adjoint chef des ventes VO, ex CCV
Chef des ventes pièces de rechange	-	homme	neuf ans	IV	Bac F1 (construction mécanique)	Chef des ventes pièces de rechange
Chef après-vente	30 ans	homme	huit ans Ex CCS	III	BTS force de vente	Chef après-vente 1, ex CCS
Chef après-vente	30 ans	homme	dix ans Ex CCS	III	BTS maintenance et après-vente automobile	Chef après-vente 2, ex CCS

# 1. TRAVAIL ET POSITION DANS L'ENTREPRISE

---

Dans un premier temps, il s'agit de se demander ce qui caractérise les trois métiers étudiés, d'une part du point de vue de leur contenu d'activité et de leur rôle au sein de l'organisation du travail, et d'autre part, du point de vue de leur place dans la hiérarchie sociale de la filiale.

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

Trois grandes caractéristiques, très liées entre elles dans la réalité, ressortent de l'analyse des entretiens.

### 1.1.1. Un rôle d'interface critique et spécialisé au sein de l'organisation du travail

**Le conseiller commercial véhicules (CCV)** a pour mission d'« *accueillir, renseigner le client dans les meilleures conditions afin de commercialiser les véhicules (neufs, d'occasion) et les produits périphériques* ». **Le conseiller pièces de rechange itinérant (CPRI)** a vocation à « *promouvoir la vente de pièces de rechange, accessoires, produits référencés [constructeur], à l'extérieur du point de vente, auprès d'une clientèle de professionnels* » (agents, MRA [mécaniciens réparateurs automobiles, artisans indépendants]). « *Représentant du service après-vente auprès de la clientèle et porte-parole des clients à l'atelier* », **le conseiller commercial services (CCS)** a pour objectifs de « *satisfaire les clients pour les fidéliser* » et de « *développer le chiffre d'affaires de l'atelier* » (cf. fiches de poste).

Les trois métiers sont ainsi **en position d'interface entre l'entreprise et ses clients**. Ils font le lien entre la filiale et ses clients. Les personnels qui exercent ces métiers font partie de ceux qu'on appelle chez Auto les « **premières lignes** ». Les CCS (à proximité des ateliers après-vente) et une partie des CCV (ceux qui évoluent au sein des halls des sites de la filiale) accueillent les clients à l'intérieur de la filiale ; les CPRI et l'autre partie des CCV (affectés sur des secteurs géographiques déterminés) vont à leur rencontre, à l'extérieur, directement (pour les CPRI), *via* les agents ou des MRA, ou par le biais de manifestations particulières comme des foires ou des salons (pour les CCV secteurs).

*« Toutes les personnes qui sont en front office, les premières lignes, de l'après-vente, sont amenées à faire du commerce et du service. Il y a vraiment deux phases : la phase commerce, comment je vois ce client et comment je vais lui vendre, et la phase service, quel est le besoin du client, quelle est sa contrainte, et quelle est sa demande ? Il y a vraiment ces deux aspects-là »* (chef après-vente 2, ex CCS).

*« Tout passe par nous en fait. On est véritablement ce qu'ils appellent aujourd'hui les premières lignes. [Les clients] sont tous devant la porte ! On n'a pas encore ouvert qu'ils sont déjà en train d'essayer d'ouvrir ! [...] On est bien caché derrière notre bureau quand même ! Ils sont hauts en plus, donc c'est bien ! On peut se cacher ! [rire] »* (CCS).

*« On est des premières lignes. On est au front. On se bat tout le temps. On se bat avec nos clients, avec nos voitures... »* (chef des ventes VN 1, ex CCV).

*« Chaque vendeur a un secteur, et il fait de la vente, purement de la vente. Il n'a pas besoin d'avoir un bagage très technique. Le conseiller pièces de rechange itinérant est vraiment un commercial. C'est quelqu'un qui doit savoir ouvrir des portes, faire de la prospection et puis vendre les produits de la marque. On n'a pas besoin d'être un grand technicien pour cela »* (chef des ventes pièces de rechange).

On se trouve dans **le cas de métiers de « réalisation »**, même si la part de « renormalisation » et donc d'auto-conception est considérable en situation, comme on le verra plus loin. Ce sont aussi **des métiers classiques de commerciaux où la dimension managériale est en principe absente**. Les CCS qui exercent la fonction de « leader » au sein des cellules de maintenance rapide font exception. Ils sont en effet à la fois des managers et des technico-commerciaux. Ils encadrent une équipe de trois à quatre « *compagnons* » (mécaniciens), tout en accueillant les clients et en les conseillant sur le plan commercial<sup>6</sup>. Autre exception : la fonction de « chef de groupe » tenue par quelques CCV sur l'ensemble de la filiale, et qui correspond à une sorte de poste intermédiaire entre les conseillers commerciaux et les chefs de vente véhicules (ces CCV exercent quelques responsabilités d'encadrement, que leur délègue leur chef des ventes, tout en continuant leur activité de vente de véhicules)<sup>7</sup>.

**Ce rôle d'interface peut être considéré comme critique**. En effet, les trois métiers commerciaux occupent des positions clefs au sein de l'organisation du travail, de nature stratégique pour la filiale. Ils assument un niveau de responsabilité conséquent en participant activement de fait à ses processus de commercialisation (vente de véhicules, de pièces détachées ou de services après-vente) et en prenant parfois des décisions ayant un impact financier important (jeu pratiqué par les CCV et les CPRI avec les remises, estimation de la valeur de reprise des véhicules des clients par les CCV...). Ils s'imposent comme les représentants de la filiale face à la clientèle et portent auprès de cette dernière son image et plus largement celle du constructeur, de ses produits et services. Ils déterminent également dans la durée l'activité de vente et d'après-vente de la filiale Auto en jouant directement sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle.

*« Quand vous êtes conseiller commercial, vous avez en poche le chéquier de l'entreprise. Vous avez la possibilité de dire : « Je rachète une voiture pour en vendre une autre ». Vous avez la latitude pour le faire vous-mêmes. Après, c'est vrai, il y a des commandes qui arrivent sur mon bureau que je refuse. Mais à la base, ils ont quand même le chéquier à la main. Ils ont aussi la politique commerciale, et ce sont eux qui octroient les remises aux clients. Il est vrai avec certains jalons, mais ils sont partiellement maîtres d'œuvre sur cet aspect-là. Et puis après tout, ce sont eux qui voient les clients. Donc ils ont quand même un rôle important »* (chef des ventes VN 2).

*« Mon métier, c'est tout simple. C'est vendre de la pièce concurrentielle, c'est-à-dire tout ce qui relève de l'entretien du véhicule. C'est avec cela que nous, on fait notre salaire et que [le constructeur] gagne sa vie, au niveau des pièces. C'est-à-dire vendre de la plaquette de frein, vendre des disques de frein, du balai d'essuie-vitre, du liquide de frein, du liquide de refroidissement, du pneu. C'est avec tous ces produits-là qu'on rentre chez les professionnels. [...] Les clients m'appellent parce que c'est moi qui passent chez eux et qui leur proposent les produits. [...] Il faut bien comprendre que pour les clients, sur mon secteur, [le constructeur] c'est moi, ce n'est personne d'autre. S'il y a un truc qui va, c'est moi, s'il y a quelque chose qui ne va pas, c'est moi, s'ils ont le moindre problème, c'est moi »* (CPRI 2).

---

<sup>6</sup> Là aussi, par commodité, nous nous limiterons à la suite de cette analyse du travail aux CCS plus classiques, qui ne sont donc pas chargés de manager une unité de réparation rapide.

<sup>7</sup> Voir troisième partie.



*« Le CCS, c'est le représentant de l'entreprise et le garant de la satisfaction des clients et de leur fidélisation. Donc c'est un poste clé. Comme derrière les personnes constatent qu'il y a du service, elles reviendront acheter leur véhicule chez nous. [...] Aujourd'hui, on a pris conscience que l'on fidélise le client à l'après-vente » (chef après-vente 1, ex CCS).*

**La satisfaction et la fidélisation de la clientèle** sont d'ailleurs ressenties comme des enjeux de plus en plus cruciaux, conditionnant aujourd'hui le devenir et la pérennité des métiers. Il ne s'agit pas simplement de vendre ou de réaliser des actes commerciaux, mais de le faire en satisfaisant et en fidélisant délibérément des clients. On se situe à vrai dire dans **un contexte concurrentiel perçu comme étant de plus en plus difficile**, dans le domaine de la vente comme dans celui de l'après-vente. Toutes marques confondues, les véhicules mis sur le marché apparaissent de plus en plus fiables sur le plan technique et donc de moins en moins différenciables de ce point de vue. Les systèmes de commande par Internet se développent sous le giron de mandataires mais aussi des constructeurs eux-mêmes, ce qui ne peut que poser la question du devenir des vendeurs à plus ou moins long terme : suppressions d'emplois ? Possibilité d'investir eux-mêmes et à leur profit la sphère Internet ?... En raison aussi d'Internet, les clients sont globalement mieux informés et deviennent plus exigeants et plus prompts à comparer les offres sur le marché. L'avenir de la pièce détachée semble particulièrement tâché d'incertitudes. Alors que la concurrence devient virulente sur les différents marchés correspondants, le constructeur est loin d'être le mieux placé en termes de prix. En outre, les perspectives de croissance sont très limitées. Notamment, les garages (clients du constructeur) subissent la tendance au développement du *do-it-yourself* constaté chez les particuliers, de même que le phénomène consistant à recourir plus fréquemment à la casse en cas d'accidents.

Ainsi, le constructeur auquel est relié Auto ne peut se maintenir et *a fortiori* progresser sur les différents créneaux de la vente et de l'après-vente qu'en misant à plein sur les logiques de satisfaction et de fidélisation de la clientèle au sein de son réseau. Dans les trois métiers étudiés, la valorisation de ces deux logiques se traduit alors par **la prise en compte accrue des notions de « conseil » et de « service »**.

Aujourd'hui, plutôt que de « *vendre à tout prix* », on attend surtout des CCV, des CPRI et des CCS qu'ils jouent **un rôle de conseil**, apte à satisfaire et à fidéliser les clients. L'appellation des métiers met d'ailleurs en exergue cette importance du conseil. C'est une appellation récente. Auparavant, les CCV et les CPRI étaient simplement qualifiés de vendeurs. Constaté dans d'autres réseaux, le changement d'appellation a cherché à donner à voir l'évolution de ces métiers. Le métier de CCV est ainsi passé d'une logique de simple vente d'un véhicule à une logique de proposition d'une « *solution globale automobile* », avec l'offre de produits adjacents (financements, contrats d'entretien, extensions de garanties...) outre la vente du véhicule. Concernant ce métier, il s'est agi également de revaloriser son image, autrefois ternie par des pratiques de vente plus ou moins douteuses, selon plusieurs de nos interlocuteurs. De même, avant 2003-2004, le CCS s'appelait de son nom plus générique au sein de la branche des services de l'automobile, le « *réceptionnaire* ». Là encore, le changement d'appellation a eu pour objectif de marquer la dynamique de ce métier de l'après-vente, en signalant le renforcement, sinon la nouvelle prédominance de la dimension commerciale sur la dimension technique.

*« On l'appelle maintenant le conseiller commercial, et non plus seulement le vendeur de véhicules. Le conseiller vend au client une offre globale de mobilité, c'est-à-dire un véhicule assorti de produits périphériques. C'est donc plus complexe » (cadre RH au siège du constructeur).*

*« Ce n'est pas simplement vendre la voiture qui est le plus compliqué, c'est tout ce qu'il y a autour » (CCV hall).*

*« Le métier a évolué. Il y a plus de 20 ans, on parlait de vendeurs-voleurs. Ce n'était pas seulement une image, ça renvoyait à des pratiques. Il y avait des abus. Et le vendeur n'était pas considéré à l'époque comme un professionnel objectif, au-dessus de tout*

soupçon, comme il l'est devenu aujourd'hui en tant que conseiller commercial. Aujourd'hui, ceux qui pourrissent le métier ne représentent plus qu'1 % de la profession » (chef des ventes VN 1, ex CCV).

« Aujourd'hui on nous demande de faire un peu plus de commerce qu'avant. La fonction a vraiment changé à ce niveau-là. Quand je suis sorti de l'école, le réceptionnaire, c'était vraiment le mécanicien qui avait évolué et qui se rapprochait déjà de la fonction de chef d'atelier, dans un contexte très technique. Aujourd'hui on nous demande d'être un peu plus commerciaux. Chose que, quand j'étais à l'école, on ne nous a pas appris. Ce côté-là, pas du tout. La fonction a changé à ce niveau-là. [...] Aujourd'hui, on nous demande de vendre des choses. Il y a quelques années, le client venait, il demandait. Aujourd'hui c'est à nous de proposer. [...] Par exemple des essuie-glaces à remplacer, des choses comme ça, ou alors, s'il y a une rayure sur la carrosserie, on fait un devis pour essayer de lui vendre son effacement. Voilà, des conseils comme ça, des choses qu'on ne faisait pas avant » (CCS).

**La notion de service irrigue pareillement à présent les trois métiers.** Notamment, le CPRI vend à ses clients autant un service que des pièces de rechange. Afin de satisfaire au mieux ses clients et d'en attirer de nouveaux, il va par exemple leur promettre le remplacement rapide d'une pièce à tout moment en cas de besoin. Cette offre de service lui permet à vrai dire de continuer à se démarquer de ses concurrents, de plus en plus nombreux et agressifs sur les prix. Le CCS s'inscrit pour sa part dans une démarche analogue. Le service qu'il apporte au client et sa qualité sont perçus comme sources de valeur ajoutée sur le plan concurrentiel. Dans la mesure où cet accent mis sur la qualité de service ne va pas forcément de soi chez les personnels en place, de profil avant tout technique pour la plupart, il y a là une autre dynamique de professionnalisation à favoriser.

« Pour moi, c'est devenu plus compliqué de vendre des pièces que des voitures. La différence, c'est la concurrence. Avec la réglementation européenne, n'importe qui peut vendre aujourd'hui de la pièce d'origine. [...] Ce qui nous permettra de tenir, ce sera la qualité du service. [...] La partie prix, on en parle, mais ce n'est pas la priorité. C'est le service. Nous, il nous faut être capable de trouver des solutions pour résoudre des problèmes rencontrés par les clients : trouver au plus vite une pièce manquante, éviter des immobilisations de véhicules... On cherche à apporter un véritable service, à être présent. C'est grâce à cela que l'on continue à vendre des pièces, car c'est vrai qu'en termes de positionnement de prix, on est au-dessus » (chef des ventes pièces de rechange).

« [Des clients] prennent chez nous parce qu'à la fin du compte ils récupèrent on va dire leur mise. Même s'ils peuvent se procurer à un prix moindre certaines pièces chez un concurrent, ils ont le service chez nous, ils ont quand même la qualité. Ils ont une traçabilité sur les pièces que peut-être d'autres fournisseurs ne pourraient pas leur donner. Et on leur montre qu'on essaye d'être là pour eux et qu'on veut vraiment travailler avec eux en tant que partenaire. [...] Même s'il y a des concurrents qui sont moins chers que nous sur certaines choses, [mes clients] vont me prendre chez moi parce qu'ils savent que derrière, ils peuvent me demander quoi que ce soit au niveau du service. Par exemple, quand il y a un petit souci sur une livraison, dans la mesure où on n'a pas eu le temps de la faire partir, je dépanne souvent le client, surtout s'il attend au plus vite la pièce. [...] C'est donnant-donnant en fait : « Tu me commandes des pièces mais tu sais que si tu as un souci derrière, moi si j'ai la possibilité de te rendre service, il n'y a aucun souci, je le ferai » » (CPRI 1).

« A l'époque, on recevait les clients dans l'atelier, où il n'y avait pas de chef d'équipe à part entière. On faisait à la fois chef d'équipe et réceptionnaire. On faisait les deux métiers. Aujourd'hui, on a vraiment séparé les deux domaines. Le chef d'équipe gère les compagnons dans l'atelier, et le CCS est vraiment là pour s'occuper du client. A

*l'époque, on faisait les deux, et donc on n'accordait pas suffisamment de temps au client. [...] C'est cet aspect organisationnel qui a fait évoluer le travail du CCS. Aujourd'hui, il s'agit vraiment de professionnaliser le service au client et le suivi. [...] Avant, on donnait seulement au client la facture. Aujourd'hui, il y a tout un process : l'accueil du client, le suivi, notamment pour lui expliquer ce qui est à faire sur son véhicule et lui présenter une estimation chiffrée du coût quand on n'est pas dans le cadre de la garantie, et puis enfin la restitution du véhicule, avec l'explication des travaux qui ont été effectués, et pour informer le client sur ce qui a été vu sur son véhicule et sur ce qui sera à faire dans l'avenir en termes d'entretiens. Là, on fait donc vraiment de la qualité et du service » (chef après-vente 1, ex CCS).*

Par ailleurs, **le rôle d'interface assuré par les trois métiers étudiés est de nature spécialisée**. Les métiers de CCV, de CPRI et de CCS sont clairement spécifiés au sein de l'organisation du travail. Le métier de CCV s'éclate lui-même en plusieurs spécialités, renvoyant à des lieux d'intervention ou des créneaux distincts de clientèle : conseiller commercial véhicules neufs « secteur » (il vend des VN dans le cadre d'une zone géographique délimitée, à travers les agents rattachés à la filiale ou divers MRA présents au sein de la zone), conseiller commercial véhicules neufs « hall » (il vend des VN dans l'un des cinq points de vente de la filiale), conseiller commercial véhicules d'occasion, conseiller commercial « sociétés » (il s'adresse non pas à des particuliers, mais à des professionnels). Ce ne sont pas les mêmes personnels qui prennent en charge ces différentes spécialités.

Chacun des trois métiers intervient sur un domaine précis du processus de vente ou d'après-vente. La spécialisation est aujourd'hui de mise, et **on ne peut pas vraiment parler de polyvalence à propos de ces métiers**. De nos jours, les CCV d'Auto accueillent, orientent et conseillent les clients qui se présentent à eux, effectuent le suivi des commandes, mais ne procèdent plus ni à la définition du planning des livraisons (tâche qui incombe aux « secrétaires de livraison »), ni aux livraisons proprement dites (prises en charge par l'équipe d'employés appelés « metteurs en main »). Pour leur part, les CPRI ne monopolisent plus la vente de pièces de rechange auprès des professionnels de l'automobile, ces derniers pouvant aussi s'adresser directement à l'équipe « call center » de vendeurs téléphoniques, localisée au sein du magasin central de R.

Ce positionnement organisationnel des métiers renvoie à **la taille relativement importante de la filiale** (au regard du secteur du commerce et de la réparation automobile), mais aussi et surtout à son **mode d'organisation, de nature assez compartimentée**. La filiale apparaît divisée en grandes fonctions et coordonnée pour l'essentiel par le biais des chefs de service (chefs des ventes et chefs après-vente) et de l'équipe dirigeante (directeur général et « pilotes » ou « coordinateurs » vente et après-vente).

*« Il n'y a que nous, les cadres de l'entreprise, qui ayons une relation avec l'ensemble des services. Ce sont nous qui assurons la coordination. [...] Le fonctionnement est très compartimentée et très hiérarchisée » (chef des ventes VN 1, ex CCV).*

*« Aujourd'hui, c'est beaucoup plus scindé, formaté, tout le monde reste un peu dans son périmètre de travail. [...] Aujourd'hui, un réceptionnaire après-vente ne s'occupe pas du tout du suivi qui va être donné par exemple à un contact qu'il a transmis à son collègue à la vente. Aujourd'hui il fait quoi ? Il remplit un papier, il le donne au chef des ventes VN, et celui-ci donne l'indication au conseiller commercial. Le conseiller commercial vend, tant mieux, il ne vend pas, tant pis. Auparavant, le réceptionnaire accompagnait le client, il allait voir le vendeur : « Voilà, je suis avec Monsieur... », il y avait dans la manière une passation de main du client, c'était mieux quelque part. Là, aujourd'hui, c'est un peu chacun dans son coin, quoi. Ce qui peut se comprendre aussi : chaque collaborateur, chaque service a ses tâches à effectuer, ses résultats à fournir, ses objectifs à remplir, ça peut donc se comprendre. [...] Plutôt que d'aller picorer un petit peu partout, de toucher un petit peu à tout, autant aller vraiment dans le détail, dans la profondeur, et soigner le résultat et l'objectif dans chaque activité, avec des personnes compétentes dans chaque*

*activité, quitte à avoir une transversalité un peu moindre. Mais là je parle au niveau des premières lignes. Quand on arrive sur les postes de cadres, il est clair qu'on a cet esprit de transversalité par rapport aux autres services. [...] Même si on a peut-être perdu en convivialité au sein de l'entreprise, il s'avère que ce mode d'organisation est nécessaire pour optimiser nos performances »* (adjoint chef des ventes VO, ex CCV).

Ce fonctionnement compartimenté et vertical de la filiale n'interdit pourtant pas toute coopération interprofessionnelle, plus ou moins régulière. Afin que les livraisons de véhicules soient assurées à temps et dans de bonnes conditions, les CCV collaborent étroitement en permanence avec les secrétaires et les metteurs en main. Lorsqu'ils sont amenés à évaluer la valeur d'un véhicule en cas de reprise, ils font souvent appel aux « techniciens VO » pour profiter de leur expertise. Faisant le lien entre les clients et leur atelier de rattachement, les CCS travaillent directement avec le « chef d'équipe » (de statut agent de maîtrise) qui encadre l'équipe de « compagnons » (mécaniciens, carrossiers, peintres, techniciens...). Cette relation est centrale : les CCS relatent au chef d'équipe les problèmes techniques rencontrés par les clients sans établir les diagnostics à la place de l'atelier après-vente ; ils suivent les prestations et les travaux effectués sur les véhicules *via* le chef d'équipe. Les CCS voient également souvent les mécaniciens et les « conseillers techniques » pour s'informer des « *cas compliqués* », des technologies en évolution et de leurs disponibilités à venir. Impossible pareillement de travailler complètement en solo pour les CPRI. Pour assurer leurs ventes de pièces, ils sont ainsi au quotidien en relation avec les magasiniers et le personnel administratif du magasin général.

### ***1.1.2. Un large champ d'actions et de compétences centré avant tout sur la relation client***

Sans surprise, le champ d'activité et de professionnalité lié aux trois métiers se focalise avant tout sur **la relation client**. C'est la manière dont les personnels conduisent cette relation client qui permet de satisfaire les finalités centrales de vente et de conseil.

La relation client propre au travail du CCV, du CPRI et du CCS se caractérise par **un champ d'activité relativement large**. Si l'on n'est pas dans le cadre d'un mode d'organisation du travail fondé sur une polyvalence ou une poly-activité à proprement parler, les différentes actions inhérentes à l'un ou l'autre de ces métiers sont riches et nombreuses.

Compte tenu de ce foisonnement d'actions, les compétences (savoir-faire, connaissances...) mises en œuvre dans l'exercice des trois métiers sont multiples. Elles sont d'ordre technique, relationnel ou organisationnel, et donnent à voir **le degré de complexité assez élevé des trois métiers**. Le ton adoptée va d'ailleurs dans le sens de leur « *professionnalisation* », en ce qu'ils sont censés demander des compétences de plus en plus pointues et variées.

Au cœur de leur professionnalité, figurent en premier lieu **des compétences appelées « comportementales »** par nos interlocuteurs, dans la mesure où ce sont des métiers centrés en priorité sur la relation client. « *Tout est dans le comportement. C'est dans ce qu'on dégage, car c'est du contact, du visuel, de la gestuelle* » (CCV hall). Ces compétences semblent renvoyer en grande partie à des qualités personnelles, voire à une « *fibres* » ou un « *talent* », complètement inné. Mais en réalité, si elles peuvent être favorisées par certaines prédispositions personnelles, elles requièrent le plus souvent un processus d'acquisition, sinon un apprentissage en situation de travail. Aux niveaux des trois métiers, on met ainsi en avant des capacités et des qualités commerciales et relationnelles comme l'analyse et la compréhension rapides du client, la négociation, le « sens du contact », l'« ouverture d'esprit », le « tempérament commercial », le « dynamisme », le « goût du challenge », la « disponibilité », la « patience », etc. Si elle apparaît souvent au second plan dans les discours, la dimension technique est loin toutefois d'être effacée de la professionnalité des trois métiers. En fait, **la qualité de la relation client suppose aussi une bonne connaissance technique des produits et services offerts**.

De manière transversale, soulignons également **le développement de l'usage des technologies de l'information et de la communication**, pareil développement appelant la mise en œuvre de nouvelles actions et l'acquisition de nouvelles compétences. C'est avant tout d'informatique dont il est question ici. On ne peut plus ainsi imaginer un CCS, un CPRI ou un CCV ne pas travailler à un moment ou à un autre sur ordinateur, même si cet outillage informatique reste périphérique à l'action principale, la rencontre ou le contact avec le client. Un tel outillage permet de mieux gérer la relation-clientèle, de préparer et de suivre plus rigoureusement l'interaction avec les clients. Il semble plutôt bien accueilli et bien perçu par les professionnels, même si certains itinérants contestent son côté intrusif par rapport à leur vie personnelle.

Rentrons maintenant dans le détail de chaque métier.

*En ce qui concerne le métier de conseiller commercial véhicules*

**Les CCV assurent aujourd'hui un métier très complet, générant une charge de travail assez dense.** Ils remplissent de fait de multiples tâches qui concourent à l'efficacité et à la qualité de la relation nouée avec les clients. Par souci de synthèse, limitons nous ici au cas des CCV qui interviennent au sein des halls, en mettant de côté celui des CCV affectés sur des secteurs géographiques<sup>8</sup>.

Le CCV hall est un vendeur sédentaire. Il attend les clients potentiels qui se présentent au sein de son « show room ». Il a alors pour première mission de **les accueillir** en ayant en tête la gestion de leur flux et la disponibilité des autres CCV présents, notamment lors des périodes de forte affluence (les samedis après-midi par exemple). Sa principale action consiste à ce niveau à écouter ces éventuels clients, à les questionner et à les laisser parler, afin de **découvrir leurs attentes et leurs besoins**.

Ensuite, après leur avoir apporté des renseignements ou de la documentation, il a pour rôle de les aider à déterminer leur choix, ce qui revient à leur conseiller un certain modèle, mais aussi, comme on l'a vu, dans une perspective de « solution automobile globale », les prestations et services complémentaires proposés par le constructeur (financements, contrats de maintenance, accessoires, etc.). Il leur fait dès lors une proposition commerciale personnalisée. Au cœur de l'activité, cet **acte de proposition** tient compte, en un savant dosage à chaque fois recommencé, des attentes que les clients éventuels ont pu exprimer ou dévoiler, mais aussi de leurs besoins plus généraux qu'il a pu lui-même déceler, ainsi que des intérêts et des politiques plus ou moins conjoncturels du constructeur. « *On essaie d'adapter au mieux en fonction des besoins du client et aussi en fonction de ce que l'entreprise nous demande de vendre* » (CCV hall). Cela explique pourquoi le CCV hall tente parfois de réorienter le souhait initial d'un client en l'incitant à opter pour une autre solution en termes de véhicule, censée correspondre plus à son « réel » besoin ou intéressant davantage sur le moment le constructeur. On a là une action délicate considérée souvent comme étant l'une des plus difficiles du métier.

Par ailleurs, en lien direct avec cette activité de proposition, le CCV hall suggère toujours au client potentiel d'essayer le modèle de voiture concerné, pour qu'il puisse davantage mesurer et apprécier l'intérêt de la proposition. De même, il y a **toute une action de négociation** à réaliser sur les différents aspects de la vente : délais de livraison, prix de vente, évaluation de la valeur du véhicule du client en cas de reprise. Ce travail de négociation tend d'ailleurs à prendre de l'importance, à mesure

---

<sup>8</sup> Les CCV secteur ont pour ainsi dire les mêmes tâches décrites ci-après pour les CCV hall, avec la particularité d'être itinérants et de devoir en conséquence aller davantage « chercher le client ». Toutefois, ils ne font plus vraiment aujourd'hui de prospection physique directe, de type « porte à porte ». Ils passent essentiellement par les garagistes faisant partie du réseau d'agents contractuellement liés à la filiale et implantés sur leur secteur pour représenter la marque en termes de vente et après-vente. Ils ont d'ailleurs pour mission d'« animer » leurs agents sur le plan des ventes, c'est-à-dire de les aider et de gérer le partenariat établi avec eux en ce domaine : prise en charge des contacts avec les clients, des relances ou des visites effectuées à leur domicile, gestion de la publicité sur le lieu de vente, des opérations commerciales...

que le conseiller commercial voit s'étendre sa marge de manœuvre en matière de remises (tendance apparente de long terme).

Le CCV hall joue également **un rôle accru dans le suivi de la clientèle**. Ainsi, il est tenu de suivre toutes les commandes et livraisons de véhicules en cours qui le concernent, afin d'en garantir le respect en interne ou de donner les bonnes explications aux clients en cas de retard de livraison. Il assure ensuite leur accueil lors de la livraison des véhicules, puis les rappelle une à trois semaines après pour s'enquérir de l'état des véhicules livrés et plus généralement de leur état d'esprit. L'enjeu de cette action n'est pas mince à l'heure où la satisfaction et la fidélisation de la clientèle sont recherchées en priorité par l'entreprise. En effet, il s'agit d'essayer de devenir l'interlocuteur de la filiale reconnu et admis par les clients. Ce genre de tentative se répète du reste trois à cinq ans ensuite, en prenant une tournure décisive, quand le CCV procède à des relances téléphoniques de clients lui ayant acheté leur véhicule ou étant passés par d'anciens collègues n'exerçant plus le métier au sein de chez Auto. La fidélisation de la clientèle se joue alors concrètement. Notons que ces activités de suivi et de relances ont tendance à se développer, à l'appui de toute une organisation et d'outils informatiques mis en place au cours des dix dernières années, et donnant le sentiment d'un travail marqué par davantage de rigueur et de méthode.

Au total, le « métier » tient dans au moins six grandes exigences pour les CCV :

- **Construire des relations de confiance avec différents types de clientèle** : ce qui suppose de savoir accueillir le client, « *détendre l'atmosphère* », s'acclimater à lui quel que soit son apparence et son comportement, lui donner d'abord l'impression que l'on se met « *à sa hauteur* »...

- **Découvrir les motivations d'achat, les attentes et les besoins des clients** : ce qui signifie de savoir « *analyser* » le client en situation, le questionner et l'écouter pour mieux le comprendre et capter les « bonnes » informations à son sujet, reformuler ses propos...

- **Maîtriser et conclure des négociations** : cela revient à savoir argumenter pour convaincre, à cadrer progressivement l'entretien avec le client « *pour l'emmener là où on veut* », à s'imposer subtilement à lui ou à devenir « *le maître de la situation* » tout en lui donnant le sentiment inverse, surtout quand il s'agit de réorienter ses souhaits initiaux...

- **Penser et agir rapidement en situation** : selon nos interlocuteurs, il importe en peu de temps de savoir construire une relation de confiance avec le client, de voir s'il sera acheteur ou pas, de lui faire une proposition adaptée, tout comme il faut être capable « *d'aller plus vite que [lui] dans sa tête* », d'avoir « *des automatismes dans les réponses à lui fournir* », etc.

- **S'impliquer fortement dans son travail** : le métier exige un important investissement personnel, du fait des horaires (horaires en partie décalés, travail le samedi et parfois le dimanche...), mais aussi étant donné la nature de l'activité (interactions avec différents types de clients, mobilisation de sa personne en situation, adaptation à de fréquents changements en termes de produits ou de méthodes de travail, rémunération à la performance...).

- **Se maîtriser et se ménager** : il convient encore de savoir gérer ses émotions et les moments (fréquents) de stress au travail, de savoir garder confiance en chassant « *le doute toujours prêt à vous ronger* », de savoir se ménager des temps de repos au cours de la journée de travail, mais aussi de savoir se construire une vie personnelle susceptible de supporter et d'autoriser une telle vie professionnelle (adopter « *une hygiène de vie correcte et équilibrée* », « *faire du sport pour gérer le stress* », « *ne pas avoir de problèmes personnels* », « *bien manger le vendredi pour être à fond le samedi* »...).

Au-delà, le CCV se doit d'avoir **une très bonne connaissance des véhicules et des divers éléments périphériques proposés par la marque**, en particulier les produits financiers, ce qui suppose, compte tenu des évolutions permanentes, qu'il soit constamment en mesure d'emmagasiner, d'analyser et de

comprendre rapidement une multitude d'informations à caractère technique : sur les différents modèles et leurs concurrents, sur la technologie automobile aujourd'hui et les innovations qui lui sont apportées, sur les caractéristiques et les règles d'usage des multiples produits et services périphériques proposés, sur les aspects d'ordre fiscal et juridique qui encadrent le commerce automobile... L'enjeu de cette connaissance est de nourrir sa capacité à vendre, mais aussi d'être et de rester crédible face aux clients. Alors que les clients peuvent être beaucoup mieux informés qu'auparavant grâce à Internet, il est important que le conseiller commercial puisse continuer à en savoir plus ou au moins autant que le client « lambda » et à être ainsi en capacité de lui fournir des informations et des explications justes et claires sur le plan technique. Il faut aussi qu'il soit en mesure d'estimer à-propos la valeur du véhicule du client en cas de reprise.

Enfin, il faut noter que le développement de l'informatique depuis plusieurs années a contribué à rationaliser toute une partie de l'activité du CCV : comme on l'a dit plus haut, le suivi du portefeuille et les relances-clients, mais aussi les propositions faites aux clients, la rédaction des bons de commande...

*« Maintenant, les outils sont différents. Une partie de ceux qui existent aujourd'hui n'existait pas avant. Ne serait-ce que les moyens de communication, toutes les évolutions qu'il y a eues d'un point de vue informatique. Moi, quand j'ai débuté, le conseiller commercial rédigeait son bon de commande à la main. Tous les documents liés à la transaction étaient faits à la main. Aujourd'hui, on a des outils qui permettent d'avoir des documents qui sont imprimés informatiquement. Cette base de données permet d'en alimenter d'autres, d'alimenter le retour du conseiller commercial pour le suivi de son portefeuille, d'avoir des dates de relance en fonction de la proposition et du suivi du client jusqu'à temps que se fasse la transaction. Tout ça a beaucoup évolué. Le conseiller commercial a beaucoup plus d'outils à sa disposition pour gérer son activité qu'auparavant. L'approche est la même, mais les outils sont différents. Mais à côté de ça, heureusement qu'on a des outils puisqu'on en demande de plus en plus aux conseillers commerciaux. Donc, si vous leur demandez de plus en plus, mais avec des moyens d'il y a quinze ans, ils ne pourraient pas être en phase » (adjoint chef des ventes VO, ex CCV).*

*En ce qui concerne le métier de conseiller pièces de rechange itinérant*

**L'activité du CPRI apparaît aussi foisonnante.** Mais contrairement au CCV hall, elle est de fait de nature itinérante. Chacun des quatre vendeurs itinérants pièces de rechange de la filiale évolue sur un secteur formant un portefeuille de 200 à 250 clients (des garagistes) et couvrant une surface géographique relativement importante : « *On circule beaucoup* » (CPRI 2). Le CPRI exerce une activité organisée pour l'essentiel autour de visites à réaliser auprès de ses clients, mais aussi auprès de prospects, dans le sens où il lui revient de développer son portefeuille-clients ou du moins de le maintenir en sachant le renouveler régulièrement. Qu'elle soit effectuée dans une optique d'entretien de la relation clientèle ou de prospection, cette activité de visites suppose alors un travail de préparation, de réalisation et de suivi-bilan.

**La préparation des visites** consiste tout à la fois à définir leur fréquence, selon leur type (agents ou garagistes indépendants), le chiffre d'affaires des clients et leur potentiel estimé (les gros clients ou les prospects les plus prometteurs seront de fait privilégiés), à tenter de décrocher des rendez-vous pour la partie « prospection » ou à prévenir les clients qui feront tantôt l'objet d'un passage, à consulter le précédent rapport de visites et à en déduire des éléments ou des arguments à proposer, à se fixer des objectifs spécifiques et à préparer les négociations commerciales à venir (démonstrations, distributions d'échantillons...). L'accent est mis de plus en plus sur l'analyse de chaque client ou prospect à réaliser avant d'aller le voir. « *Aujourd'hui, il faut arriver avec quelque chose à proposer* » (chef des ventes pièces de rechange).

**La réalisation des visites** signifie aussi plusieurs actions. Dans le but de réaliser effectivement des ventes, le CPRI propose à ses clients toute la panoplie de pièces de rechange commercialisées par la

filiale. Tout un travail d'information sur l'évolution (incessante) des produits et sur les actions commerciales menées nationalement par le constructeur et localement par Auto entre tout particulièrement en jeu ici, de même que tout un jeu d'incitation et de négociation autour des remises proposées aux différents clients. Mais le CPRI ne se contente pas de faire de la vente « pure » et « dure ». Dans la lignée de ce que l'on attend de lui de nos jours de façon croissante (cf. *supra*), il conseille ses clients dans leur équipement en outillage, ainsi que dans la gestion de leur stock de pièces. Il est aussi chargé de vérifier si les offres prévues par le constructeur (publicité sur le lieu de vente, forfaits...) sont bien installées chez le client quand celui-ci est un agent du réseau. Action particulièrement difficile à mener, la prospection suppose de réussir à ouvrir de nouveaux comptes, en convainquant en face-à-face les prospects sur l'intérêt de recourir à Auto et à ses pièces de rechange.

**Le travail de suivi et de bilan** commence par la transmission des bons de commande au magasin pour la livraison après la visite – sauf lorsque le CPRI a réussi à installer chez son client un logiciel de commandes directes, ce qui lui est demandé de faire aujourd'hui autant que possible. Ce travail vise ensuite à traiter les questions soulevées par chaque client et à résoudre ses éventuels problèmes. Il place dès lors le CPRI dans une position et un rôle de courroie de transmission entre l'entreprise et ses clients. Pour faciliter la fidélisation de la clientèle ou la « conquête » de nouveaux clients, l'activité de suivi et de bilan consiste aussi à analyser les éventuelles réticences manifestées par le client ou le prospect, à mettre à jour le fichier clients/prospects, à suivre et à interpréter l'évolution du « chiffre d'affaires achats » de chaque client. Enfin, cette activité se concrétise aujourd'hui dans une activité de reporting, le CPRI étant maintenant tenu de rédiger systématiquement un compte-rendu pour chaque visite effectuée. De fait, le CPRI a à présent « *beaucoup d'administratif à gérer* » (CPRI 1).

On retrouve pour les CPRI à peu près les mêmes exigences que celles qui prévalent pour les CCV, mais appliquées à **une relation client de type B to B à entretenir régulièrement** (chaque CPRI a un nombre limité et relativement stable de clients et de prospects à visiter périodiquement). **La confiance à construire avec le client** est ainsi un enjeu particulièrement important ici. Le CPRI réussit à atteindre cette confiance en évitant de chercher à lui vendre des produits à tout prix et au plus vite, en sachant ainsi le « *mettre à l'aise* », « *ne pas lui mettre la pression* » et « *lui montrer que l'on est son allié* », et en essayant de le « *travailler au relationnel et à l'affectif* ».

**L'analyse et la compréhension de chaque client** sont également des compétences cruciales dans le cas des CPRI. En visite, il s'agit notamment d'accéder à des informations précieuses sur le client et l'attitude de la concurrence à son égard en « *fouinant* » et en se montrant « *très observateur* ».

Le caractère « B to B » de l'activité, la grande variété et la subtilité des propositions commerciales formulables (il y a énormément de références et plusieurs familles de pièces de rechange à proposer, de même que tout un jeu assez compliqué autour des remises) complexifient à coup sûr **la maîtrise et la conduite des négociations** à mener par les CPRI. Mais ces caractéristiques de l'activité leur permettent en même temps d'inscrire leur relation clientèle sur une plus longue temporalité et sur la base de contacts plus réguliers, et de développer tout spécialement des compétences en matière d'explication à fournir et à répéter au fil du temps.

En ce qui concerne **la « foi », la « motivation » et la « disponibilité »** dont il leur faut faire preuve au quotidien, elles se mesurent notamment lors des situations conflictuelles qui éclatent avec les clients (réclamations, litiges...), et qu'ils prennent en charge en vertu de leur rôle de « représentant » de l'entreprise et de leur vocation à offrir aujourd'hui un service. Il convient souvent dans ces situations de « *ne pas avoir peur d'aller au charbon* », de savoir souvent « *se taire et encaisser* », d'« *arriver à prendre sur soi* »...

Par ailleurs, n'oublions pas **ce que représente spécifiquement l'activité de prospection en termes de compétences**, étant entendu que cette activité reste peut-être la plus difficile à exercer : savoir décrocher des rendez-vous ; savoir « *rentrer dans les garages, par la porte ou la fenêtre* » ; savoir se présenter et présenter son entreprise ; etc.



A noter également la **nette domination de la dimension purement commerciale sur la dimension purement technique** dans la professionnalité des CPRI, alors même qu'ils s'adressent à des professionnels. Pour les CPRI, il s'agit davantage de savoir « *se faire ouvrir des portes* » et créer un lien de confiance avec des clients que de connaître à la lettre les caractéristiques techniques des différentes pièces de rechange (plaquettes de frein, pneus...) – lesquelles sont au demeurant considérées aujourd'hui comme des produits banalisés, et pour lesquels les garagistes n'ont pas forcément besoin de recevoir des conseils techniques extrêmement pointus. « *On n'a pas besoin d'être un grand technicien pour vendre ces produits* » (chef des ventes pièces de rechange). Certes, le CPRI ne peut à l'évidence faire l'impasse sur la nature et la fonction des différentes pièces de rechange qu'il contribue à commercialiser. Il lui faut en effet au moins « *connaître les pièces* », « *savoir où elles se rangent dans le magasin, savoir à quoi elles servent ou correspondent* », etc., mais sans en approfondir nécessairement la dimension technique.

Enfin, **l'outil informatique change ici considérablement les conditions d'exercice du métier**. Alors que l'informatique vient tout juste d'être instaurée pour les CPRI au moment des investigations, elle est censée les « soulager » et les rendre eux-aussi plus « professionnels » dans l'organisation et la réalisation de leurs visites : détermination plus rigoureuse des fréquences selon les potentiels d'achat des clients ; meilleure préparation des visites et de leurs objectifs ; développement de la part d'analyse dans le travail ; automatisation et transmission plus rapide au magasin central des bons de commande ; rédaction systématique d'un compte-rendu à la suite de chaque visite ; mise à jour facilitée du fichier clients/prospects...

*« Heureusement qu'on a l'informatique. Cela nous soulage un peu. On a un ordinateur portable depuis six mois à peu près et cela nous aide. On a un accès Internet qui nous permet de passer les commandes plutôt que de les passer par fax comme on faisait avant ou par papier ou par téléphone. On les envoie directement par mail ou alors directement vers le service. On passe notre commande, on met le numéro de compte du client et cela sort directement chez nous en tant que facture au magasin. Les gars n'ont qu'à prendre la facture, à préparer les pièces et à les envoyer directement. Ça nous soulage un peu, ça soulage le magasin au niveau du téléphone parce que même nous au début on n'arrivait jamais à les avoir. De ce côté-là on arrive à être un peu plus soulagé par rapport aux papiers, de ce côté-là, mais pas du reste ! Avoir l'informatique, c'est soulageant, mais après on l'a à la maison, et c'est vrai qu'on n'en a pas spécialement envie. Mais on n'a pas le choix » (CPRI 1).*

*« Avant, on travaillait sans outil, c'est-à-dire sans catalogue, sans tarifs, sans ordinateur. L'ordinateur, cela ne fait même pas un an qu'on l'a, c'est tout récent. [...] Le métier là-dessus a beaucoup évolué. [...] Aujourd'hui je passe une commande par ordinateur, je vais à mon stock et puis j'appuie sur un bouton, et la commande est facturée. Elle n'est pas livrée à mon client que déjà c'est sur mon chiffre. C'est quand même un avantage. [...] Là aujourd'hui, on a un outil qui a été fait par notre chef, qui est très, très bien, et qui est simple à utiliser. [...] Cela s'appelle le suivi d'activité PR vendeur itinérant. Vous avez le suivi, le planning de visites, les rapports de visite, le fichier client. [...] Il y a donc tout pour travailler, vous avez tout, tout » (CPRI 2).*

*En ce qui concerne le métier de conseiller commercial service*

**Le CCS n'est pas non plus en reste en termes de charge de travail et de variété d'activités.** A l'instar du CCV hall, c'est un sédentaire qui travaille à proximité de l'atelier après-vente. Faisant le lien entre cet atelier et les clients, il reçoit ces derniers sur rendez-vous. **Leur accueil** est donc la première dimension importante du métier de CCS. Elle est d'ailleurs de plus en plus considérée avec attention dans un contexte où les clients sont supposés ne plus pouvoir supporter la sensation d'attente, et où il convient ainsi de réduire autant que possible cette sensation en respectant l'horaire des rendez-vous. Ainsi, « **le gros du métier, c'est l'accueil** », désormais. Là aussi, un peu à l'image des CCV et

des CPRI, il faut à présent « *avoir envie d'aller vers les clients* », se montrer « *avenant* » envers ceux qui se présentent, « *avoir un bon relationnel* », bien leur parler.

**L'examen de la demande ou du problème évoqué par le client** correspond au deuxième moment fort de l'activité. Il s'agit de prendre le temps de discuter avec lui pour comprendre ses besoins, identifier ses attentes, le questionner sur ses motifs de venue, l'écouter, s'ajuster à ses particularités, l'objectif étant de lui faire prendre conscience de « *toute la valeur ajoutée apportée par le métier en termes de service* ». Afin de vérifier et de compléter les dires du client, le CCS opère aussi un tour systématique de son véhicule. Il a dès lors l'information pour opérer une sorte de pré-diagnostic de la situation. Cette phase d'écoute et d'observation ne doit pourtant pas tirer trop en longueur et entrer ainsi en contradiction avec l'impératif d'observer au mieux les horaires de rendez-vous.

L'intervention du CCS se poursuit avec **l'établissement d'un ordre de réparation en accord avec le client**. Après l'avoir écouté et inspecté son véhicule, le CCS l'informe sur la nature et les conditions des prestations et des travaux à réaliser, et sur le fait que les éventuelles garanties qu'il a contractées les couvrent ou non. Il lui donne ainsi une première estimation des coûts et des délais des prestations et travaux à réaliser. Ayant à présent pour objectif de favoriser le développement du chiffre d'affaires de l'atelier après-vente (cf. *supra*), il doit en principe chercher en même temps à faire la promotion des offres et des services de la filiale en la matière. A partir de là, « *le plus important, c'est d'obtenir un accord [avec le client] sur les travaux à faire, leur coût, leur délai de réalisation* » (pilote de l'après-vente). Si un tel accord parvient à être obtenu, le CCS transmet l'ordre de réparation (sous la forme d'une fiche de travail) à l'atelier après-vente, en charge du diagnostic à proprement parler. Puis, le CCS établit le devis définitif pour le client, en le rappelant le cas échéant si d'autres problèmes, requérant de nouvelles prestations, ont été diagnostiqués.

Enfin, à l'issue des réparations effectuées, **il restitue au client son véhicule en prenant soin de lui fournir toutes les explications nécessaires relatives à la facture** (travaux réalisés, coûts), dans des termes qui lui sont compréhensibles. Cette restitution est alors l'occasion de mettre à nouveau en pratique les logiques « commerciales » et de « services » aujourd'hui valorisées. Le CCS est ainsi amené à conseiller de façon systématique les clients sur l'entretien futur de leur véhicule, en leur suggérant la date du prochain contrôle technique et de la prochaine révision à opérer, sinon en les incitant à prévoir de nouveaux travaux à faire chez Auto, à plus ou moins long terme.

Insistons de nouveau ici sur le fait que les CCS tendent aujourd'hui à **prendre une certaine distance par rapport à la dimension purement technique**, au profit de la mise en œuvre de compétences et de comportements renvoyant à la double logique de service et commerciale en développement. Cela est d'autant plus remarquable qu'ils exercent, rappelons-le, un métier traditionnellement appréhendé sous l'angle avant tout technique, et qu'ils sont en grande majorité d'anciens « compagnons » ou techniciens d'ateliers après-vente. L'exigence d'une professionnalité plus commerciale se traduit concrètement par diverses attitudes et compétences relativement éloignées de leur univers classique : « *Argumenter pour que le client accepte le principe d'une intervention tarifée* », « *savoir vendre l'activité* », « *analyser et juger le client pour savoir ce qu'on peut lui vendre* », « *proposer mais sans forcer la vente* »...

Les CCS ont à faire preuve de ces compétences et qualités dans **un contexte relationnel particulièrement difficile**, sans doute plus exigeant que ceux auxquels sont confrontés les CCV et CPRI. En effet, les CCS rencontrent des clients qui viennent à l'atelier avec un problème de panne, donc a priori « *mal lunés* ». Ils ont souvent des litiges à gérer à propos des garanties possédées par les clients quand elles ne couvrent pas certains problèmes. Plus que les autres personnels commerciaux étudiés, ils sont dans un rapport de force avec les clients. Le métier de CCS est donc très rude : c'est peut-être « *le poste le plus exigeant de la structure* ». Pour exercer ce métier avec efficacité, il faut tout à la fois une très bonne maîtrise de soi, savoir « *garder son calme* », savoir « *laisser les clients en colère vider leur sac* », savoir « *gérer des conflits* », savoir résister aux demandes des clients en cas de litige en leur indiquant les règles et les procédures en vigueur tout en restant courtois et « *correct* »...

« Les CCS exercent un métier très complexe. [...] Ils font face à des clients qui sont en panne et qui en général supportent mal la situation. Parfois, certaines pièces sont indisponibles, ou alors la garantie ne s'applique pas, ce qui provoque de l'agacement chez le client. Beaucoup de clients demandent des véhicules de remplacement, mais tout le monde ne peut pas repartir avec une voiture. Par ailleurs, il y a des clients qui se montrent de mauvaise foi. Le CCS doit alors garder le sourire et le meilleur comportement possible » (directeur général).

« Le client parfois nous dit : « Ça vous ne pouvez pas le passer sous garantie ? ». Donc on ne peut pas, voilà c'est la règle de ça, la garantie de ça, on ne peut pas. Donc il faut savoir faire comprendre au client qu'effectivement, ça on ne peut pas le faire mais sans lui dire non en fait. Ce n'est pas évident non plus. Il ne faut pas partir négatif ! Là il faut de la patience, je pense qu'il faut garder son calme » (CCS).

« La compétence essentielle, déjà, c'est du calme et du détachement. Sans être indifférent. Parce que si vous êtes indifférent, le client ne va pas être content. [...] Il faut énormément de patience. D'autant plus que c'est de plus en plus dur, parce qu'on nous en demande de plus en plus. On nous demande de faire de plus en plus de volume de clients, donc automatiquement on n'a plus le temps de souffler. Et si on n'a pas le temps d'évacuer ce qui s'est passé avec le client d'avant, c'est difficile d'être réceptif avec le client d'après, parce que vous pouvez avoir le client avec qui ça se passe mal, qui est en colère » (secrétaire d'un chef d'équipe après-vente, ex CCS).

Même s'il possède à présent une casquette à texture un peu plus commerciale que technique, le CCS ne se voit pas pour autant dépouillé complètement de sa compétence « technicienne ». Pour pouvoir identifier le besoin du client, évaluer la nature des prestations et des travaux à faire sur son véhicule, lui en faire part, lui expliquer clairement ce qui a été réellement fait lorsqu'il lui restitue son véhicule, le CCS doit encore **disposer d'une base technique**. Celle-ci conditionne en effet sa compréhension de la problématique à traiter lors de la venue du client, ainsi que de l'intervention de l'atelier après-vente qui a été opérée ensuite pour y remédier. Cette base pourra toutefois être aujourd'hui « minimale » ou plus exactement de type « généraliste », permettant au moins de « *savoir de quoi on parle, sur le plan technique* », de « *savoir expliquer ce qui a été fait, sans aller trop loin en termes techniques* » et d'apparaître ainsi crédible aux yeux des clients. A présent, le CCS s'impose en définitive comme **un technico-commercial à part entière**.

### ***1.1.3. Une autonomie importante mais aussi très encadrée***

Dans les trois métiers étudiés, **l'autonomie des titulaires d'emploi et leur niveau d'initiative dans le cours du travail se révèlent appréciables**. Tout d'abord, ces professionnels agissent seuls devant des clients. Ensuite, la part du prescrit dans leur activité demeure de fait relativement faible. Cela vaut surtout pour les plus « commerciaux », les CCV et les CPRI, mais cela est également constaté pour les CCS, les plus encadrés *a priori* par des règles et des procédures, mais pour lesquels on peut aussi observer dans la pratique une normalisation limitée de l'activité et l'absence d'un protocole commun applicable systématiquement. La principale intervention de tous ces professionnels consiste à vrai dire à nouer des relations avec des clients à chaque fois singuliers, dans le cadre d'interactions au contenu toujours imprévisible – selon les caractéristiques et la situation des personnes concernées, leur plus ou moins grande affinité, le déroulement et les péripéties des rencontres... Par essence, la relation client chez Auto est donc faiblement sujette à prescription dans son contenu. Cela appelle en conséquence une réelle liberté d'action chez les titulaires d'emploi, dans le choix des multiples microdécisions, attitudes, gestes et postures qui la caractérisent. Cela amène aussi chaque professionnel à développer sa propre approche ou sa façon de faire, selon son expérience acquise et sa manière d'être.

« Chaque vendeur a sa propre approche. Il n'y a pas un qui fonctionne de la même manière. Il y a le vendeur qui va rester un peu en retrait. Il va travailler plutôt sur la

*sympathie : « Tu vas bien ? Ça s'est bien passé le week-end ? » Avant d'envisager une démarche commerciale. Il y a au contraire le vendeur qui va entrer tout de suite dans le vif du sujet : « Tiens, tu as des besoins ! » Il y a plein de types d'approches » (chef des ventes pièces de rechange).*

*« Mes collègues m'ont guidé dans l'apprentissage du travail en lui-même. En fait, chacun travaille d'une certaine façon et j'ai pris un peu de chacun pour faire ma propre organisation du travail au niveau de la clientèle, pour le planning en fait » (CPRI 1).*

*« On a une méthode et après on la retravaille à notre façon. Vous avez des vendeurs ici qui travaillent à la façon très sympathique, souriants, avec des gestes. C'est ma façon de travailler par exemple. Et vous avez d'autres vendeurs qui sont beaucoup plus sérieux, beaucoup plus posés. [...] Il y a des clients avec qui ça va bien passer cette façon d'être droit, d'être très strict, et des clients avec qui ça va moins bien passer. [...] Moi je sais que je n'arrive pas à être droit. Il y aura toujours un moment où je vais chercher à être sympathique avec le client » (CCV secteur).*

*« Moi j'ai tendance à travailler sans regarder les autres, avec ma propre opinion. On doit être très proche dans la méthodologie parce qu'on ne peut pas faire n'importe quoi. [...] Il y a une trame. [...] Après chacun est bon, je pense, dans un domaine particulier ou se sent mieux dans un domaine. Moi je sais que c'est l'argumentation et le fait de rassurer le client » (CCV hall).*

Par ailleurs, les CCV et les CPRI sont amenés à **auto-organiser une grande partie de leur travail** : prise de rendez-vous, gestion horaire, organisation des tournées... C'est particulièrement vrai, à l'évidence, pour les itinérants : les CCV secteur et de fait tous les CPRI. Agissant pour l'essentiel de leur temps à l'extérieur des locaux d'Auto, et se sentant ainsi relativement libres, ils doivent savoir gérer leur planning et faire preuve de beaucoup de rigueur et d'organisation personnelle.

*« La différence qu'on peut faire entre un vendeur secteur et un vendeur hall, c'est qu'un vendeur secteur est plus libre au niveau des horaires. Vous faites votre planning, vous êtes constamment dehors. Vous arrivez le matin, vous restez au rapport, vous prenez votre sacoche et vous partez sur le terrain. On va dire que vous êtes votre propre patron. Vous allez gérer votre secteur, vous avez vos agents à animer. Personne ne va pouvoir vérifier si vous êtes sur le terrain à 14 h ou à 14 h 30, ou si vous finissez à 19 h ou à 21 h. C'est impossible à savoir, il n'y aura pas de pointeuse » (chef des ventes VN 3, ex CCV).*

*« Ce qui me plaît aussi dans mon métier par rapport à vendeur hall, c'est qu'on est libre. A 9 h ¼, vous sortez de la réunion, vous faites votre journée. Moi, il m'arrive, quand je fais une belle journée, c'est-à-dire deux-trois ventes, de me dire : « Tiens à 6 h-5 h ½, je rentre à la maison ». On est très libre. Même les chefs de vente nous disent : « Si vous avez fait le taf légal, faites ce que voulez ». C'est vraiment un métier où on est très libre parce qu'on fait notre journée, on fait notre planning. Si on ne veut passer voir un agent tel jour, on ira un autre jour, voilà. C'est vraiment une amplitude de travail qui est très bien. Moi je préfère largement être vendeur secteur que vendeur hall » (CCV secteur).*

*« Moi je me considère comme un commercial. Donc le commercial fouine, cherche, il trouve, il se débrouille. Il n'a pas besoin de son papa et de sa maman ni de son chef des ventes pour savoir. Je n'ai pas besoin de chef en réalité. J'ai besoin de me dire : « Voilà, j'ai un objectif, l'objectif est là, tu fais ça, tu l'atteints, tu ne fais pas, tu ne l'atteints pas. Mon métier se résume à cela. [...] Ce qui me plaît, c'est la liberté. [...] Ce qui est plaisant, c'est qu'on a une voiture et qu'on est notre propre patron, on n'a personne sur le dos. Si on réussit, c'est grâce à soi. [...] Si j'ai les nerfs un matin parce que je n'ai rien vendu ou parce que je me suis pris trois engueulades ou on m'a foutu à la porte d'un garage, je m'arrête et je vais boire un café en terrasse. Je me sens mieux alors, plus*

*tranquille, cela fait du bien. [...] Si le matin je dois emmener mes enfants à 8 h ½ à l'école, je le fais, je n'ai pas à pointer. Et si j'ai une réunion, je dis à mon chef: « La réunion, il va falloir la décaler d'une demi-heure ». Il le comprend bien. On travaille en bonne intelligence. C'est quand même une liberté que je n'aurais pas ailleurs » (CPRI 2).*

Il est intéressant de noter que **cette grande latitude des salariés dans l'exercice concret de leur activité est pleinement admise par l'entreprise**. Il y a peut-être là un élément de distinction à établir par rapport aux métiers d'ouvriers et d'employés, pour lesquels la prescription semble plus importante en termes de contenus.

Sous des formes et à des degrés divers, les CCV, les CPRI et les CCV ont d'ailleurs, rappelons-le, **la possibilité de prendre certaines décisions qui engagent sur le plan économique leur entreprise**. Estimant la valeur des véhicules usagés dans le cas des ventes avec reprise, les CCV ont pour ainsi dire « *en poche le chéquier de l'entreprise* ». Dans leurs négociations avec la clientèle, les CCV et les CPRI disposent de marges de manœuvre non-négligeables quant aux remises à proposer – et comme nous l'avons déjà dit, cet aspect du travail tend à gagner en importance. Les CCS établissent des devis et des ordres de réparation qui ont un impact significatif sur l'activité et la rentabilité de l'atelier après-vente. En outre, quand ils font le tour du véhicule du client, il leur incombe de bien inspecter son état, en relevant notamment la présence des bosses ou rayures éventuelles, au risque, au moment de sa restitution, de voir le client, mal intentionné ou non, réclamer leur réparation ou leur effacement aux frais de l'entreprise.

Enfin, notons **l'attitude plutôt « individualiste » des CCV et des CPRI**, compte tenu des caractéristiques de leur activité et de leur mode de rémunération, fondée en majeure partie sur leurs performances. Certes, nos interlocuteurs signalent souvent l'existence d'une « *bonne entente* », d'une « *bonne ambiance dans l'ensemble* », d'« *affinités* » particulières au sein des équipes, et même la manifestation d'une « *certaine solidarité* », permettant une « *réciprocité d'échanges* » et des entraides éventuelles, utiles notamment à l'implication quotidienne et à la gestion du stress : « *Ça sert à relâcher la pression, à ne pas se sentir seul, à nous remonter le moral* » (CPRI 1). Cependant, les itinérants exercent de fait une activité en grande partie isolée, les obligeant à faire preuve d'une grande autonomie d'action. De plus, force est de souligner les limites que l'esprit de solidarité et le travail d'équipe ne peuvent que connaître dans le cas des CCV hall. Même s'ils interviennent dans le même espace de travail, ces derniers sont pour ainsi dire en concurrence directe les uns par rapport aux autres, vis-à-vis des clients qui se présentent et donc des commissions à obtenir. Par conséquent, ils « *travaillent pour eux avant de travailler pour une équipe* » et font d'autant plus preuve d'un comportement autonome sur le lieu de travail.

*« On est là pour faire la même chose, recevoir les clients qui entrent, et plus on a de clients et plus on a de chances de vendre. [...] Il y a quand même une certaine rivalité entre nous mais c'est gentil » (CCV hall).*

*« Les conseillers commerciaux sont des individualistes. Ils ne développent pas un esprit de corps » (directeur général).*

L'autonomie conférée aux trois catégories de salariés étudiées reste néanmoins **une autonomie très relative**. En effet, on peut avant tout évoquer **l'idée d'une autonomie encadrée ou contrôlée**, davantage en tout cas qu'elle ne l'est pour les managers cadres de la filiale (les chefs de service et l'équipe dirigeante).

Cet encadrement passe par **la fixation d'objectifs** aux personnels. Si la logique des objectifs de performance concerne en principe à présent tous les personnels de la filiale, soumis chaque année à un entretien individuel où sont déterminés pareils objectifs (cf. introduction), cette logique structure et oriente sensiblement l'activité des CCV et des CPRI, les plus commerciaux des trois métiers étudiés. Les CCV et les CPRI doivent veiller à atteindre des objectifs quantitatifs et qualitatifs : ventes de telle ou telle véhicule, de tel ou tel produit périphérique ou de telle ou telle pièce de rechange, selon un

« règlement des ventes » établi sur l'année et allant jusqu'à déterminer leur employabilité au sein de la filiale et le calcul de leur rémunération variable.

*« L'objectif, c'est l'amélioration perpétuelle des chiffres. On travaille avec une volonté perpétuelle d'excellence. J'essaie toujours de tirer mes collaborateurs vers le haut. [...] On a aussi des obligations et certaines contraintes. On a des objectifs à remplir sur certaines voitures. Selon la découverte-client qu'ils font, les conseillers commerciaux peuvent orienter les clients vers des produits qui nous intéressent aussi » (chef des ventes VN 1, ex CCV).*

*« C'est un métier où on est mesurable. C'est l'une des rares fonctions de l'entreprise où l'on peut mesurer de tous les côtés. Sur les résultats que le conseiller commercial fait. Sa vente de financements, le nombre de véhicules qu'il vend, la satisfaction de ses clients, etc. On a des milliards d'indicateurs qui permettent de mesurer. [...] Pour savoir si untel est reconnu ou non dans la profession, c'est facile parce que c'est mesurable. Ou vous êtes à 100 %, où vous ne l'êtes pas. Dans le fait de savoir vendre une voiture, on ne reconnaît pas une compétence intellectuelle mais un savoir-faire. C'est le résultat qui va primer » (chef des ventes VN 2).*

La définition de ces objectifs de performance se veut en principe ambitieuse, tout en prétendant à un certain réalisme. Il s'agit de faire atteindre aux vendeurs des résultats élevés et de faire en sorte que chacun d'entre eux puisse améliorer ses chiffres au fil du temps, tout en tenant compte de la conjoncture, du potentiel estimé du secteur ou du site où il intervient, et de ses capacités présumées. Pouvant donner l'impression à certains d'une « usine à gaz », la détermination des objectifs est à la fois annuelle et mensuelle (notamment en fonction de l'avancement des objectifs annuels). En outre, ils émanent de deux niveaux : d'une part, celui du constructeur, qui élabore des politiques commerciales visant les différents modèles de VN et les différentes familles de pièces de rechange, et qui demande tous les mois aux CCV et aux CPRI de vendre plutôt certains modèles que d'autres ou plutôt tel type de pièces que tel autre, selon son appréhension de la conjoncture ; et d'autre part, celui de la filiale, qui possède ses propres priorités et préoccupations en matière commerciale.

Outre ces objectifs en termes de résultats commerciaux, des objectifs en termes de « moyens » (méthodes, normes, procédures à respecter) sont également assignés aux personnels. Sans doute plus que s'ils travaillaient pour un concessionnaire, les CCV de la filiale Auto ont à appliquer la « méthode de vente du constructeur », certains protocoles ou standards assez stricts. Leur activité est censée respecter une fiche de poste élaborée dans le cadre d'un référentiel qualité établi en vue d'une certification ISO. Bien qu'assez autonomes dans l'organisation de leurs tournées, les CPRI doivent faire connaître leur planning et l'établir selon des règles régissant la fréquence des visites qu'ils ont à faire (priorité donnée aux gros clients, part obligatoire prise par la prospection...).

Si le CCS reste moins concerné par la logique encadrante des objectifs de résultats commerciaux, il apparaît comme étant le plus touché par celle des normes et des procédures. On lui donne ainsi un ¼ d'heure au plus par client pour faire le pré-diagnostic de son véhicule ou pour le lui restituer. Souvent chargé à bloc, son planning est élaboré par le « coordinateur accueil services », chargé en amont d'accueillir les clients qui se présentent à l'atelier après-vente et de remplir ainsi ce planning.

*« On fait 1 000 clients par mois sur A. : 500 en rapide, 500 à l'atelier. 500 clients divisés par deux, parce qu'il y a deux réceptionnaires. Ça fait à peu près 250 personnes par mois. Il faut contenter 250 personnes par mois. Vous avez un quart d'heure pour le contenter le matin, et vous avez un quart d'heure pour le re-contenter quand vous lui rendez sa voiture. En une demi-heure, vous devez avoir compris le besoin du client, vous devez avoir solutionné son problème, ça ne doit pas lui avoir coûté cher, et il faut qu'il revienne ensuite chez moi. C'est très exigeant. [...] Il faut savoir prendre les bonnes décisions auprès des clients, on a un quart d'heure pour convaincre au début, un quart*

*d'heure pour convaincre à la fin, on a une demi-heure pour satisfaire toute la demande du client, c'est très compliqué » (chef après-vente 2, ex CCS).*

*« Avant on était gérés comme des commerciaux. Maintenant, on est gérés comme des productifs. C'est-à-dire que moi, quand j'ai commencé à faire ce métier, ça n'était pas : « Tu en passes quatre dans l'heure ». C'était : « Tu fais ton travail. Il y en a quatre à faire dans l'heure, tu en fais quatre, il y en a trois, tu en fais trois, il y en a cinq, tu en fais cinq ». Voilà. Donc, on se gérait. Il y avait des coups de feu comme dans la restauration. Il y avait des moments où on courait un peu. Et il y avait des moments où on se détendait. Maintenant, on nous demande de faire tant par heure. Donc on fait tant par heure. [...] A mon sens, ça n'est pas dans ce sens-là que doit partir le métier, parce qu'on ne fait pas de production. On n'est pas à considérer comme des productifs. On est ce qu'on appelle des improductifs. [...] Le planning de rendez-vous est chargé de telle manière à avoir je crois 15 rendez-vous par jour. Sachant que dans l'absolu, dans la pratique, si on fait un petit calcul simple : un quart d'heure pour les recevoir, un quart d'heure pour les restitutions, c'est ce qu'il faut si vous voulez bien faire. Et on peut considérer en moyenne un quart d'heure pour traiter un dossier dans la journée. Bon, un dossier rapide, ça vous prend cinq minutes, mais un dossier compliqué, ça vous prend plus. Ça fait trois quart d'heure par client : le calcul est vite fait ! Dix clients, ça fait 7 h 50, quinze, ça fait 10 h, et on travaille 8 h ! Donc ça coince. Et c'est ce dont on se plaint tous » (secrétaire d'un chef d'équipe, ex CCS).*

Par ailleurs, les personnels exerçant les trois métiers étudiés sont **tous placés, bien entendu, sous la responsabilité de chefs des ventes ou après-vente**. Ce sont eux, en lien avec leur propre hiérarchie, qui leur fixent les objectifs de résultats et de moyens définis au niveau de la filiale et qui leur communiquent ceux poursuivis par le constructeur.

De fait, en contrepoids avec ce qui a été évoqué précédemment à propos de leur autonomie d'action, on peut dire que les CCV, CPRI et CCS se caractérisent par une forme de dépendance non-négligeable à l'égard de leur responsable direct dans le cours de l'activité, que l'on ne retrouve sûrement pas au niveau de ce dernier par rapport à son propre « n + 1 ». Ainsi, alors qu'il est considéré comme particulièrement autonome, quasiment comme « *une entreprise dans l'entreprise* », le CCV est tout de même tenu de transmettre à son chef direct ses bons de commande pour avis et validation. Celui-ci peut bien sûr les lui refuser. Aussi, « *on sent vraiment une hiérarchie* » au sein de la filiale.

Les chefs des ventes ou après-vente marquent surtout leur présence à travers leur action permanente dite de « **coaching** ». Elle consiste tout à la fois à animer, à motiver, à superviser, à évaluer les personnels, à leur expliquer les objectifs à réaliser et « *la ligne à tenir* », à les aider à intégrer les méthodes à respecter et leurs changements au fil du temps, à les soutenir en situation et à les recadrer le cas échéant, pour qu'ils optimisent leur action et atteignent au moins leurs objectifs. Ce coaching est à la fois individuel et collectif.

*« La fonction du chef des ventes pièces de rechange est de faire progresser le chiffre d'affaires du service. C'est aussi faire bouger les organisations et gérer le personnel. Il y a une partie commerce, une partie gestion, une partie managériale. [...] Je leur donne une ligne à tenir et des objectifs à réaliser, car ils sont soumis à un règlement des ventes » (chef des ventes pièces de rechange).*

*« Nous on fait un coaching journalier. Notre poste fait qu'on a une visibilité, et de l'atelier, et de la réception. Et on voit là où ça pêche. A nous donc de recevoir individuellement ou par équipe, de manière globale, en fonction de la demande, de recevoir chacun et de dire : « Voilà, ça tu l'as mal fait, tu aurais dû faire ça ». Lui mettre le doigt dessus et lui dire : « Voilà, cette partie-là, tu t'es loupé, parce que tu as mal réagi, tu aurais dû faire ça » » (chef après-vente 2, ex CCS).*

*« J'ai un rôle à jouer en matière de coaching. Ça consiste à être dans mon équipe, complètement dedans, tout en sachant me faire craindre et respecter. J'essaie d'être toujours juste avec mon équipe, droit et proche avec mes hommes. Je joue en même temps sur la proximité et l'exigence. Donc je cherche à leur donner des clefs, de la rigueur, du professionnalisme. [...] Le coaching, c'est tout le temps, du matin au soir. Ce n'est pas forcément au travers d'un résultat, d'un tableau ou d'un chiffre. C'est souvent plus par rapport à une attitude, une affaire, par rapport à ce que je ressens à l'instant t. Une attitude qui ne m'a pas plu, un travail qui n'a pas été effectué comme je le voulais » (chef des ventes VN 1, ex CCV).*

Les chefs « coachent » chacun de leurs salariés, grâce à leur présence et à leur ressenti sur le terrain, ou à partir de points ou d'entretiens réguliers ou spécifiques avec eux. Ils tentent alors de « *tirer [leurs] collaborateurs vers le haut* ». Ils interviennent éventuellement en situation pour venir en soutien de leurs salariés, notamment « *dans les cas-limites* », où il importe de les tirer d'un mauvais pas (ex : un CCS confronté à un conflit commercial avec un client) ou de les aider à trouver une solution commercialement acceptable (ex : un CCV hall en interaction avec un client exigeant, demandant un effort particulier de la part de la filiale). Après constat de difficultés en situation ou dans une optique de bilan évaluatif, les chefs opèrent des recadrages, en insistant sur les points négatifs et la façon de les résorber. En ce qui concerne les CCV et les CPRI, il incombe tout particulièrement aux chefs des ventes de gérer les phénomènes de baisse de performance, lesquels se révèlent relativement fréquents et génèrent rapidement de la démoralisation. L'action de coaching revient alors à tenter de « booster » de nouveau les vendeurs concernés.

Le « *coaching de groupe* » vise à favoriser autant que possible le travail d'équipe et la solidarité entre collaborateurs, dans des milieux susceptibles d'induire une tendance assez forte à l'individualisme (cf. *supra*). Ce coaching prend essentiellement la forme de réunions directes ou téléphoniques. Les chefs des ventes VN d'Auto organisent ainsi chaque matin un « *rapport des ventes* » rassemblant leur équipe de CCV hall et secteur, ainsi qu'un « *rapport téléphonique* » impliquant l'ensemble des sites, sur une durée ne dépassant pas une demi-heure. Le chef des ventes pièces de rechange anime autant que possible une réunion hebdomadaire avec les CPRI. Une partie au moins des chefs après-vente, à savoir ceux qui pilotent les plus petits ateliers de la filiale, s'emploie de leur côté à organiser des réunions quotidiennes entre CCS<sup>9</sup>. Ces réunions permettent alors à l'encadrement de transmettre des directives, de mutualiser des informations (ex : annonce des commandes obtenues et des propositions faites à des clients lors des « rapports de vente » des CCV), de voir où les équipes en sont, d'analyser avec elles ce qui s'est passé antérieurement (notamment les points négatifs et les solutions envisageables) et de favoriser les échanges d'expériences.

Ce coaching ne signifie en aucune façon de protéger les salariés. Les responsables de service ont ainsi à **sanctionner ceux qui rencontrent des difficultés**. Et cette sanction peut aller jusqu'à prendre la forme d'un départ de l'entreprise, sous la forme d'un licenciement pour « insuffisance de résultats » ou d'une démission plus ou moins provoquée par l'encadrement selon certains de nos interlocuteurs, et donc plus ou moins « à l'amiable ». Cela concerne avant tout les CCV et tout particulièrement ceux, fraîchement recrutés, qui ne parviennent pas, sur quelques mois, à atteindre leurs objectifs (en principe, l'entreprise ne tolère pas plus de deux mois d'« échec » à la suite).

*« Un mois, c'est un accident. J'alerte. Deux mois, ce n'est plus un accident mais déjà une logique de résultats négatifs. Je recadre alors. Je ne le fais pas forcément en le formalisant par courrier. Je travaille encore à l'ancienne, en expliquant que la logique ne peut plus durer. Si cette logique se prolonge, je fais comprendre au vendeur qu'on pourrait arriver à un problème. C'est très clair, un vendeur avec moi, en général, il part tout seul, on n'a pas besoin de le mettre dehors. Et je n'accepte pas les vendeurs qui*

---

<sup>9</sup> L'autre partie ne dispose guère du temps nécessaire et peine à faire admettre des réunions se tenant en dehors du temps de travail, c'est-à-dire en dehors des horaires d'ouverture des ateliers.



*soient en dehors de l'équipe. Il n'y a rien de pire que d'avoir une équipe qui ne soit pas en osmose » (chef des ventes VN 1, ex CCV).*

*« Quand il n'y a pas d'adéquation entre la personne et le poste, on sait que le collaborateur partira. Et ceux qu'on veut voir partir, on les fait partir. [...] A un moment donné, il faut qu'il y ait une prise de conscience chez la personne qui ne fait pas l'affaire. Elle ne gagne pas correctement sa vie, avec elle nous non plus. Et je ne suis pas là pour assurer un minimum garanti à un vendeur qui ne fait pas son boulot » (chef des ventes VN 2).*

*« Là où le dilemme peut se poser, c'est en termes de manque de résultats, en termes de non implication, en termes de mauvais esprit, qui peut polluer la vie du groupe. Alors oui, il y a des conseillers commerciaux dont on se sépare pour les raisons que je viens de vous énumérer. [...] C'est difficile de garder un conseiller commercial qui ne répond pas aux attentes qu'on a dit » (adjoint chef des ventes VO, ex CCV).*

*« Si on n'a pas de résultats, vous savez dans ce métier, on est très, très vite éjectable. On va transmettre un message au vendeur, on va lui augmenter ses objectifs, donc on ne va plus lui donner l'envie de... Parce que c'est vrai qu'un licenciement dans une entreprise coûte cher. Il est donc préférable de faire démissionner le commercial, le collaborateur, parce que vous savez, les grandes entreprises, c'est toujours pareil, la rentabilité, la rentabilité, et si on n'est pas rentable... » (CCV hall).*

Au fil du temps, on observe **un accroissement de l'encadrement des trois métiers par les objectifs, les normes, les procédures ou la hiérarchie**. La limitation à un quart d'heure des rendez-vous attribués aux CCS, souvent contraignante, est ainsi le fruit d'une décision assez récente en matière d'organisation du travail, visant à augmenter leur « productivité ». Du côté des CCV et de leur chef des ventes, le sentiment dominant est celui d'une situation où « *on en demande beaucoup aujourd'hui et de plus en plus* », en termes de résultats. L'accent mis sur la fidélisation de la clientèle conduit par ailleurs à faire émerger et à développer des objectifs relatifs à la satisfaction-client. Après la vente de chaque véhicule ou la conduite d'une opération d'après-vente, le client est invité à répondre à une enquête de satisfaction. Le constructeur exige alors un certain pourcentage de répondants se disant très satisfaits : 75 % pour les ventes de VN, un peu moins pour les opérations d'après-vente (58 %). A cela s'ajoute l'organisation plus fréquente de « visites-mystères » et d'audits pour apprécier la qualité de l'accueil et de la relation clientèle.

Le développement des TIC et plus particulièrement de l'informatique contribue également à encadrer davantage l'activité propre aux métiers étudiés. Si comme nous l'avons dit, les outils informatiques mis en place au cours des dix dernières années constituent sans doute des ressources utiles à la gestion de la relation-clientèle, ils peuvent être interprétés aussi, en même temps, comme des outils de contrôle, ou du moins d'incitation, au service des managers. Aujourd'hui, les CCV ne sont plus ainsi maîtres de la partie « *suivi clientèle-relances* » comme jadis. C'est leur chef qui leur communique les relances à faire, et il leur faut rendre compte et faire du reporting à ce propos. A la suite de l'installation d'un nouvel outil informatique de suivi de l'activité, les CPRI apparaissent encore plus concernés. Cet outil rationalise les visites réalisées chez leurs clients ou des prospects : édification d'un planning quotidien et hebdomadaire, détermination plus précise des fréquences de visites, rédaction systématique et rapide de rapports de visites (« *dans la voiture, après la visite* »), élaboration plus soignée du fichier-client. Avec cet outil, le chef des ventes pièces de rechange peut contrôler et gérer de façon accrue le travail et les performances des vendeurs itinérants. « *Le chef a toutes les données. Il sait où on est allé, où on va et où on ira* » (CPRI 2). Si l'outil en question aide indéniablement les CPRI à se recentrer et à optimiser leur temps de travail, il permet donc à leur manager de les piloter plus finement.

Un certain type de management, plus fondé sur le contrôle que sur le coaching à proprement parler, a d'ailleurs tendance à se développer. En le déplorant, les encadrants de proximité indiquent être de plus

en plus amenés à piloter leurs personnels « *avec des tableaux* », sur la base d'indicateurs, et avoir ainsi de moins en moins de temps pour être à leurs côtés, accompagner les CCV secteurs ou les CPRI en tournée, organiser effectivement des réunions (cas des CPRI)... Cela est lié à ce qui est demandé eux-mêmes à ces managers, en termes de suivi et de reporting. « *Aujourd'hui, on n'est plus là pour faire notre métier, on est là pour contrôler* » (chef des ventes VN 1, ex CCV).

La rotation très fréquente des managers (tous les trois-cinq ans, ils sont censés être mobiles sur toute la France et même à l'international) ne facilite pas non plus l'approfondissement local de cette dimension du coaching. De même, cette rotation ne favorise sans doute guère le temps nécessaire à la construction de véritables relations de confiance avec les personnels, à la base d'une possible autonomisation marquée.

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

Sur le plan de la dimension statutaire, on peut différencier les CCV des CPRI et des CCS, car ils ne sont pas positionnés de la même manière dans l'espace social de l'entreprise. Par ailleurs, il faut souligner le mode de rémunération spécifique des CCV et des CPRI, qui les distingue de la plupart des autres catégories de personnel de la filiale.

### 1.2.1. Une limitation de la position d'agent de maîtrise aux seuls CCV débutants

Les CCV de la filiale Auto sont loin d'être tous positionnés, en termes statutaires ou de classifications, parmi les catégories intermédiaires (techniciens, maîtrise ou assimilés). La plupart ont en effet le **statut cadre**. Seuls les débutants dans le métier sont classés parmi la « maîtrise »<sup>10</sup> : en référence aux classifications de la convention collective, leur échelon se situe dans la tranche 20-25 et aux portes du statut cadre.

Ce positionnement de la plupart des CCV parmi les cadres fait suite à **un choix historique du constructeur**, réalisé à l'orée du nouveau millénaire (vers 2000-2001). Dans la branche des services de l'automobile, il faut savoir que les personnels chargés de vendre des voitures peuvent être aussi bien positionnés parmi les employés (« vendeurs »), les catégories intermédiaires (« attachés commerciaux ») ou les cadres (« conseillers de vente »). De plus, il semble que le constructeur appliquait auparavant ce mode de positionnement pluriel, suivant l'expérience acquise et les performances obtenues par ses personnels de vente automobile.

Un tel basculement dans le statut cadre avait plusieurs mobiles. Il s'agissait de **reconnaître** tout autant l'importance du métier pour l'activité du constructeur et de ses filiales, sa responsabilité vis-à-vis de l'image et de la rentabilité de la marque, ses fortes exigences en matière de compétences et de disponibilité horaire, l'évolution amorcée vers les logiques d'offre d'une « solution automobile globale », de satisfaction et de conseil client, et ce que cette évolution signifiait en termes de professionnalisation du métier. L'enjeu était aussi de **favoriser le passage aux 35 heures**, dans un contexte professionnel demandant aux personnels une grande disponibilité quotidienne. En faisant devenir cadres les conseillers commerciaux véhicules de ses filiales, le constructeur souhaitait éviter de réduire une partie de cette disponibilité, les personnels pouvant désormais être gérés selon le principe du forfait-jours, propre au statut cadre.

*« Le conseiller commercial est devenu cadre au sein du réseau, cadre 1A. Ce fut une volonté politique, à la fin des années 90. Il s'agissait de positionner le job de vendeur*

---

<sup>10</sup> On parle de maîtrise alors même que les personnels concernés n'encadrent pas (à l'exception des CCS, leaders des cellules de maintenance rapide). La notion de maîtrise est en fait à comprendre comme un simple niveau de qualification dans l'espace socio-hiérarchique de l'entreprise, supposé plus élevé que celui des personnels ouvriers et employés.

*comme un métier de conseiller, qui a pour objet d'accompagner le client. Le conseiller commercial est par ailleurs vu comme le portefeuille de l'entreprise. Il a une grande responsabilité, donc il fallait une reconnaissance statutaire » (cadre à la DRH du siège du constructeur).*

*« Je n'ai pas tout l'historique concernant le passage au statut cadre des conseillers commerciaux. Je suis arrivé dans la fonction de chef des ventes bien après que l'on ait pris la décision de les passer cadres. Cependant, c'est probablement pour reconnaître l'importance de leur fonction. C'est peut-être aussi pour combler les 35 heures. [...] La place des conseillers commerciaux parmi les cadres est tout à fait justifiée. Quand vous êtes conseiller commercial, vous avez en poche le chéquier de l'entreprise. Vous avez la possibilité de dire : « Je rachète une voiture pour en vendre une autre ». Vous avez la latitude pour le faire vous-mêmes. [...] Ce sont eux qui octroient la remise au client, certes avec certains jalons, mais ce sont eux qui sont partiellement maître d'œuvre sur cet aspect-là » (chef des ventes VN 2).*

*« Dans l'activité commerciale, le statut cadre permet de déroger à des contraintes horaires au niveau du salarié. C'est-à-dire qu'un conseiller commercial, vous pouvez lui demander de faire 35 heures, mais en termes de commerce, lui il va avoir du mal à s'y retrouver, parce que forcément on peut partir du principe que la performance est liée à la présence. Donc un conseiller commercial qui fait 35 heures, c'est difficilement compatible. [...] Donc il y a eu cette évolution qui a été un tournant je crois dans le statut des conseillers commerciaux, au niveau du passage aux 35 heures et de la mise en place des RTT et des forfaits de 117 jours. Ça était l'élément déclencheur du passage cadre des conseillers commerciaux. Parce que ça permettait de ne plus raisonner en termes d'heures mais en termes de nombre de jours travaillés. [...] La possibilité de positionner les collaborateurs cadres, ça facilite la gestion des ressources humaines, mais c'est aussi pour le collaborateur une valorisation et une reconnaissance de son travail et ses compétences. [...] Un conseiller commercial, il peut très bien aller, après son travail, le soir, démarcher un client pour essayer de vendre une voiture. Donc, pour être en adéquation avec cette manière et ces exigences du métier, la position de cadre est quasi-nécessaire » (adjoint chef des ventes VO, ex CCV).*

*« C'est le constructeur qui a fait le choix de faire devenir les conseillers commerciaux cadres. C'était pour valoriser la fonction. Mais ça s'est fait au détriment de l'après-vente, où là on dit que ce n'était pas possible. La décision a cependant été prise alors que dans les classifs, on veut différencier clairement les cadres des autres » (directeur général).*

Globalement, cette attribution du statut cadre semble pleinement justifiée aux yeux de la majorité des personnels interviewés. Seules quelques voix (provenant en partie des autres métiers étudiés) s'élèvent pour pointer le risque de banalisation du statut cadre que ferait courir une telle attribution au sein de l'entreprise ou pour dénoncer son caractère sinon injustifié, du moins discutable au regard du niveau effectif de responsabilité assumé par les CCV.

*« Un vendeur VN est cadre aujourd'hui alors qu'il ne vend que des voitures. S'il est cadre, c'est plus d'ailleurs pour montrer l'importance de son rôle, vendre des voitures, lesquelles ont un certain prix, que pour reconnaître le contenu concret de son poste. Un vendeur cadre vend une voiture ou un financement, mais avant la fin de la vente, il doit faire viser le bon de commande par son chef. Il ne pourra pas prendre l'initiative de vendre la voiture sans qu'il y ait la signature. Alors qu'il est cadre. [...] Cadre, pour moi, c'est quelqu'un qui devrait être plus autonome » (chef des ventes pièces de rechange).*

Le métier de CCV reste toutefois intéressant à étudier dans le cadre de l'Enquête sur les Professions Intermédiaires en Entreprise (EPIE), dans la mesure où **il demeure exercé en partie par des**

**personnels positionnés agents de maîtrise.** Comme nous l'avons déjà évoqué, ce sont ceux qui débutent dans le métier. Embauchés en tant que débutants, ils ont ce statut pendant une durée variable : au minimum pendant six mois, et jusqu'à deux, trois ou quatre ans au maximum. Ensuite, ils passent dans la catégorie cadre.

De fait, ce passage est conçu comme **une étape non-négligeable dans le parcours de professionnalisation de l'individu.** La filiale lui reconnaît le fait qu'il se soit approprié le métier de CCV et qu'il ait donc fait ses preuves. Du coup, le passage-cadre représente une sorte de confirmation de sa professionnalisation et plus largement de son employabilité à son poste au sein de l'entreprise.

*« On n'embauche plus nécessairement une personne en tant que cadre. On regarde d'abord le profil et le parcours. On est revenu sur l'idée de passer tout le monde cadre. Ça dévalorisait le passage cadre alors que ça reste quelque chose d'important dans la tête des français. [...] Un débutant sur le job, c'est statut agent de maîtrise. Donc il y a le souci de faire la différence entre celui qui démarre et celui qui est confirmé dans son métier. [...] Il faut en général entre trois et cinq ans pour passer cadre. C'est en fonction de l'appréciation du chef des ventes » (cadre à la DRH du siège du constructeur).*

*« Au bout d'un an, on passe le débutant qu'on a recruté dans la catégorie cadre. [...] C'est plus pour vérifier ce que la personne vaut. C'est une sorte de période probatoire » (directeur général).*

*« Le fait de patienter, je pense, un an, voire deux, avant de passer conseiller commercial cadre, peut être aussi le moyen pour le manager de reconnaître la qualité du travail du collaborateur, son engagement, son implication, et de valoriser au bout d'un certain temps le travail accompli » (adjoint chef des ventes VO, ex CCV).*

Cette forme d'accès à la catégorie cadre doit néanmoins être relativisée. **Les CCV « confirmés » ne sont pas vraiment des cadres comme les autres au sein du constructeur.** Ce sont des « *cadres hors courbe* » (CHC) comme on dit dans l'entreprise, de niveau I en termes de classifications, salariés de la filiale, gérés directement par elle et non par le constructeur. Ils sont aussi appelés parfois dans le langage quotidien « *cadres techniques* », « *cadres ETAM* », « *cadres internes* » pour insister sur leur particularité, leur niveau inférieur dans l'échelle hiérarchique de l'entreprise par rapport aux autres cadres, et leur relative proximité avec les populations d'employés, de techniciens et d'agents de maîtrise. Ces cadres se différencient des « *cadres sur courbe* » (CSC), qui sont au sein de la filiale les chefs de service (chefs des ventes et chefs après-vente) et les membres de l'équipe dirigeante. Ceux-là sont au moins positionnés en niveau II (sur une échelle de niveaux de cadres qui en possède cinq). Ils sont gérés par le siège du groupe et soumis à ce qu'on appelle un pronostic d'évolution de carrière pour les années à venir, censé indiquer la forme de la courbe d'évolution à venir.

En tout état de cause, la présence de cadres et d'agents de maîtrise au sein du même métier contribue à faire du CCV un « **métier-frontière** » sur le plan statutaire. Elle illustre le phénomène de dilution de la frontière avec la catégorie cadre pour les professions intermédiaires commerciales, observé ces dernières années de manière plus générale<sup>11</sup>.

### ***1.2.2. Une position d'agent de maîtrise pour les CPRI et les CCS***

Les CPRI et les CCS sont **positionnés normalement parmi la maîtrise.** Leur classification s'échelonne ainsi entre l'échelon 17 et l'échelon 25. Sur le plan statutaire, ils collent parfaitement aux catégories intermédiaires. En outre, cela les différencie relativement, du point de vue salarial, des

---

<sup>11</sup> Cf. Martine Möbus, Techniciens et professions intermédiaires des entreprises. Enseignements tirés de la littérature, *Nef*, n°44, Céreq, mai 2010.

employés et ouvriers de la filiale. Seuls quelques CCS sont cadres (comme les CCV, ce sont des « cadres internes », salariés de la filiale). Mais cela est dû à des raisons historiques : ils travaillaient auparavant pour des concessions ayant été rachetées depuis par Auto, et y avaient obtenu le statut cadre ; ces rachats n'ont pas entraîné leur reclassification au sein de la maîtrise.

**La position normale d'agent de maîtrise est ancienne pour les CCS.** Elle s'appliquait déjà quand le métier s'appelait « réceptionnaire », et qu'il n'avait pas encore connu une valorisation aussi soutenue de la dimension commerciale. A cette époque, il se confondait avec la fonction de chef d'équipe de l'atelier. On visait aussi à reconnaître la lourde responsabilité d'interface clients-atelier qui lui incombe. Depuis, la légitimité de ce positionnement ne s'est pas démentie. Les CCS sont amenés à « engager » leur entreprise, lors des ordres de réparation et des devis qu'ils établissent, et plus largement en termes d'image. Ils sont proches en termes de profils des chefs d'équipe qui encadrent les équipes de compagnons et de techniciens et eux-mêmes classifiés parmi la maîtrise. Comme on l'a vu, ils nouent une étroite coopération dans le cours du travail avec les chefs d'équipe – ce sont d'ailleurs eux qui remplacent ces derniers lors de leurs absences. L'appartenance des CCS à la maîtrise rend également compte de leur mode de mobilisation en termes de temps de travail, distinct de celui des personnels ouvriers et techniciens de l'atelier. Puisque les CCS interviennent lors des horaires d'ouverture de l'atelier après-vente, ils se doivent d'être toujours disponibles, sans forcément entrer dans une logique de forfait-jours propre aux cadres. Ils ont donc un temps de travail hebdomadaire plus important que les compagnons. Selon la règle qui prévaut pour tous les personnels positionnés au sein de la maîtrise, il est fixé à 41h30, avec récupération sous forme de RTT – les compagnons travaillent pour leur part 37h00 par semaine. Du coup, la position intermédiaire d'agent de maîtrise des CCS apparaît souvent justifiée en interne.

*« Le statut d'agent de maîtrise est justifié. Il faut le laisser. Ça permet d'établir une hiérarchie dans l'entreprise. Et le statut correspond au poste qu'occupent les gens » (pilote de l'après-vente).*

*« Le positionnement du CCS en tant qu'agent de maîtrise est important, parce qu'il est aujourd'hui l'image de l'entreprise. C'est lui qui va faire qu'un client est satisfait, qu'il renouvelle son véhicule chez nous. A ce titre là, ça justifie ce positionnement. [...] On pourra dire qu'un agent de maîtrise fait partie de l'encadrement, mais là le CCS peut se substituer au chef d'équipe. Et c'est quand même lui qui va faire en sorte que ses engagements soient tenus, en termes de tarifs, de travail, de délais. Donc, hiérarchiquement, il faut qu'il soit au-dessus du compagnon » (chef après-vente 1, ex CCV).*

*« Les CCS et les chefs d'équipe, c'est le même statut. Il y en a un qui est commerce, et l'autre, technique, mais ce sont les échelons les plus hauts dans l'organigramme après-vente. Au-dessus, c'est adjoint ou chef après-vente, et là on parle de cadre. Parce que là, il y a une direction d'équipe, c'est différent. [...] Le positionnement du métier de CCS dans la maîtrise est à sa place. Ce n'est pas un métier de cadre, parce qu'il n'y a pas de direction des hommes proprement dite. Cette direction, elle se fait ou par l'adjoint, ou par le chef après-vente. C'est un travail en équipe qui caractérise l'action des CCS. Ils n'ont pas à dire : « Je dirige l'équipe », même si dans l'organigramme, ils restent des supérieurs dans la hiérarchie par rapport aux compagnons. Si le CCS dit à l'employé de faire un travail, il doit le faire. Mais le CCS n'a pas pour autant à faire partie de l'équipe dirigeante » (chef après-vente 2, ex CCV).*

**Pour les CPRI, le fait d'être positionné parmi la maîtrise est au contraire très récent**, et de surcroît spécifique à la filiale Auto. Intervenu en 2007, ce positionnement a fait suite à une revendication portée par les personnels et les organisations syndicales. Il s'agissait de contribuer à relever la rémunération fixe des CPRI, de faire mieux reconnaître en interne leur professionnalité

commerciale et leur niveau de responsabilité, et de les distinguer de ce point de vue des personnels de statut employé du magasin (les magasiniers mais aussi les téléopérateurs du call center)<sup>12</sup>. La filiale a autorisé ce repositionnement malgré un débat interne sur la pertinence ou non d'accorder un statut de maîtrise à des personnels qui n'encadrent pas. Elle a souhaité par là même donner plus de place, au moins sur le plan symbolique (car les salaires fixes des personnels sont loin d'avoir grimpé en flèche), au métier de CPRI en pleine évolution : passage d'une simple logique de vente à une logique plus globale de conseil et de service, arrivée de l'informatique... Ce fut également l'occasion de revaloriser un métier soumis, à l'image de celui de CCV, à de fortes exigences en termes de responsabilités, de compétences, d'autonomie et de disponibilité, ainsi qu'à un « règlement des ventes » et donc à un système de rémunération variable.

*« On est récemment passés maîtrise puisqu'avant on était vendeurs itinérants, commerciaux mais ouvriers salariés. [...] On est désormais affiliés à la maîtrise. Ça offre un petit plus. Ça nous a donné 50-60 euros bruts de fixe en plus. [...] Qu'on soit bien heureux d'être maîtrise, d'après ce qu'on nous a dit. Vous avez ça et vous vous taisez en gros. [...] Les commerciaux ne doivent pas être traités comme les magasiniers. Moi j'ai 180 000 euros de chiffre d'affaires à faire par mois. J'ai ainsi ma propre entreprise, je vends mes pièces. [...] C'est normal d'être au-dessus, entre guillemets. Je suis un commercial, donc je dois montrer que je suis un commercial. Je ne me considère pas comme au-dessus de mes camarades mais j'ai un métier qui est légèrement au-dessus d'eux. [...] C'est vrai qu'on a demandé pour juste nous classifier un petit peu mieux. [...] Cela fait du bien à l'égo. 804 euros bruts de fixe, voilà. Nets, ce serait du vol ! » (CPRI 2).*

*« On est agent de maîtrise, c'est un peu compliqué. [...] On leur a demandé : « On aimerait être agent de maîtrise pour revaloriser notre fixe ». A l'époque, on avait un fixe de 750 euros bruts, quelque chose comme ça. Et du coup on leur a dit que pour revaloriser le fixe, il fallait en fait monter au niveau de l'échelon et justement au niveau du statut. On leur a dit : « On aimerait bien passer à un fixe de 1 000 euros bruts ». On cherchait donc à grappiller un peu parce que les primes, il faut quand même les faire et on ne sait jamais d'un mois à l'autre comment ça peut se passer. On s'est alors battus pour l'avoir mais cela n'a finalement strictement rien changé. On est passés agent de maîtrise, ce qui est très bien, mais au niveau du fixe, on n'a quasiment pas bougé. La logique voudrait que quand on évolue au niveau du statut, il y ait le salaire qui va avec. Mais là on n'a pas eu de vraie augmentation. [...] Même si on n'a pas eu tout ce qu'on voulait, disons qu'ils nous ont donné quand même quelque chose. [...] C'est : « Vous avez voulu le statut, vous l'avez eu mais maintenant, voilà » » (CPRI 1).*

Admis en général, le positionnement des CCS et des CPRI parmi la maîtrise fait toutefois débat au sein d'Auto. Comme nous venons de l'écrire, ce positionnement est parfois contesté, dans le sens où les CPRI et les CCS (ceux qui agissent hors cellules de maintenance rapide) n'exercent aucune mission d'encadrement (si l'on fait abstraction des remplacements occasionnels de chef d'équipe assurés par les CCS). Parmi les personnes interrogées, le chef des ventes pièces de rechange adopte ainsi ce point de vue à propos des CPRI. Mais la contestation, plus ou moins sourde, peut également porter sur le fait que les CCS et les CPRI ne soient pas cadres ou du moins considérés pareillement que les CCV sur le plan statutaire, en regard de leurs responsabilités.

*« La vraie différence à faire entre les statuts, elle devrait être dans la responsabilité managériale des uns et des autres. [...] Je considère qu'un agent de maîtrise est quelqu'un qui manage. Et là, [les CPRI] n'ont aucune mission de management. Pour moi, ils devraient être à l'image des magasiniers confirmés, donc des vendeurs avec un statut d'employé. Ça marcherait de toute façon de la même manière, puisqu'après, c'est*

---

<sup>12</sup> A en croire certains de nos interlocuteurs, un tel positionnement ne serait pas encore généralisé à l'ensemble des filiales vente et après-vente du constructeur, Auto contribuant de ce fait à montrer la voie.

*la réglementation des ventes et la fiche de paye qui font la différence. [...] Si vous prenez un vendeur-téléphone [au call center], il fait la même chose qu'un vendeur itinérant au téléphone et il n'est pas maîtrise » (chef des ventes pièces de rechange).*

*« Les CCS sont dans la catégorie des assimilés-cadres, à la limite donc des cadres. Et pourtant, un CCS, même s'il n'est pas un cadre, a un travail plus complexe qu'un conseiller commercial. [...] Contrairement au CCV, le CCS rencontre des clients qui ne se présentent pas à l'atelier avec une démarche positive. Il doit d'ailleurs dire plus souvent non à un client sans le décevoir. C'est un métier plus dur » (directeur général).*

*« Je pense que le métier est à sa place parmi la maîtrise, puisque c'est effectivement un métier intermédiaire entre les ouvriers et les cadres. Le problème, c'est qu'on nous demande de travailler comme des cadres. Et on n'est pas des cadres. C'est-à-dire qu'on est dirigés par des cadres, qui eux ne comprennent pas qu'on fait 35 heures, dans notre cas. Quand on a fini nos 35 heures, on a fini. Eux, ils sont cadres, ils ont des journées de travail. C'est la différence. Les cadres ont un nombre de jours à faire. Les ouvriers et la maîtrise ont un nombre d'heures. Donc ils n'arrivent pas à concevoir que nous on est là pour faire 35 heures, et que lorsqu'on a fait nos heures, on a fini. Ou alors il faudrait mieux payer, pour parler bêtement. Parce qu'un cadre n'a quand même pas les mêmes avantages de salaire qu'un agent de maîtrise. Le problème, c'est qu'on nous demande de fonctionner comme des cadres alors qu'on ne l'est pas. C'est-à-dire on nous demande tous les inconvénients des cadres, sans nous donner tous les avantages. Un moment, il faut que la balance s'équilibre, sinon ça ne marche plus. [...] Si c'est prendre 10 minutes une fois, ça va. Mais si c'est 10 minutes un soir, deux soirs, trois soirs, quatre soirs, si on regarde sur le mois, ça commence à faire ! Donc on ne pas nous demander quelque chose qui n'est pas dans notre travail. Ou alors il faudrait nous donner un autre statut, avec les avantages et les inconvénients » (secrétaire d'un chef d'équipe, ex CCS).*

### ***1.2.3. Une part importante de rémunération variable pour les CCV et les CPRI***

Dans cette section consacrée aux principaux traits présentés par le positionnement socio-statutaire des trois métiers, il serait difficile de faire abstraction du système de rémunération qui spécifie les CCV et les CPRI par rapport à la plupart des autres métiers de la filiale. En effet, ce système repose sur **une part relativement importante de rémunération variable**, qui est fonction des résultats et des performances obtenus.

En fait, **les CCV et les CPRI « font leur salaire » en grande partie**, comme ils aiment à dire. Déterminée par la convention collective de la branche des services de l'automobile, leur rémunération fixe apparaît plutôt limitée : entre 849 et 1075 euros bruts pour les CPRI et les CCV non cadres, selon leur échelon ; entre 976 et 1294 euros bruts pour les CCV cadres, en fonction de leur « degré » dans le niveau I de la catégorie cadre. Pour un commercial qui réalise au cours d'un mois une performance moyenne, cette rémunération fixe correspond environ à un tiers du salaire, les deux tiers restants constituant la rémunération variable, obtenue *via* des commissions et des primes. Cette rémunération fixe évolue par ailleurs indépendamment des augmentations générales et annuelles dont sont susceptibles de bénéficier la plupart des autres catégories de personnel de la filiale hors encadrement.

*« Tous les conseillers commerciaux ont un fixe, qui dépend de leur échelon et de leur statut. Et ils ont une part variable, qui représente souvent le double. Elle est fixée selon des critères figés à l'année pour une partie, et selon des critères conjoncturels pour l'autre partie, que nous modifions tous les mois. [...] Dans ce métier-là, c'est vraiment l'individu qui fait sa rémunération. On peut très mal gagner sa vie comme on peut excessivement bien gagner sa vie, comme un cadre sup. Ça va dépendre du talent, du travail et de la chance de l'individu. [...] Le fixe est une partie relativement faible de la rémunération. Un conseiller commercial ne vivrait pas avec son fixe. C'est un minimum*

*garanti, qui est calculé en fonction d'un avenant de la convention collective des professions de l'automobile » (chef des ventes VN 2).*

*« Par rapport à vos échelons, vous avez un fixe et après, tout est à la commission. C'est-à-dire que vous avez un chiffre d'affaires à faire et puis vous avez une com à partir de 90%. Un chiffre d'affaires pneus, agents, MRA et donc un chiffre d'affaires total à faire. Vous avez la promo du mois, pareil, chiffre d'affaires à partir de 90 %, vous êtes rémunéré. Vous avez après ce qu'on appelle les pièces concurrentées, les plaquettes de frein et tout ça, avec lesquelles dans notre métier on vit, pareil, là-dessus vous avez un chiffre à faire. Base 90, vous êtes payé. Et vous êtes payé jusqu'à plus de 110 % » (CPRI 2).*

Cette rémunération variable récompense **les résultats obtenus en termes de vente ou de chiffre d'affaires, mais pas seulement**. Le volume de vente ou de commercialisation représente à peine plus de 50 % de la rémunération variable. Le reste est calculé à partir de critères plus qualitatifs, liés notamment à la satisfaction-client et appréciés à l'appui des enquêtes de satisfaction conduites régulièrement (de manière systématique auprès du client venant d'acquérir un véhicule neuf). Cette place non-négligeable occupée par la dimension qualitative de l'activité est une façon de valoriser la recherche de la fidélisation de la clientèle, au-delà des simples ventes enregistrées à un moment donné, et de donner ainsi chair à un élément-clef de la politique commerciale du constructeur.

La rémunération variable est par ailleurs liée aux objectifs assignés aux CCV et aux CPRI chaque année, lesquels objectifs jouent donc un puissant rôle de mobilisation des personnels et d'orientation des performances. Ces objectifs sont déterminés dans le cadre d'un « règlement des ventes », revu chaque année et combinant de façon complexe une approche « *structurelle* » (ou annuelle, et représentant « *un bon 60 %* » de l'ensemble de la rémunération variable) et une approche « *conjoncturelle* » (ou mensuelle). La révision annuelle du règlement des ventes et l'animation conjoncturelle sont assurées directement par le chef des ventes, en tenant compte des politiques et de « *la volonté du constructeur* », ainsi que de considérations plus locales (souci de déstockage, projet d'améliorer la performance sur tel ou tel produit...).

Un tel système de rémunération est typique du monde professionnel des commerciaux, qui reste un monde à part au sein des milieux du salariat. Il est censé motiver et stimuler les personnels, dans le contexte d'une activité relationnelle qui exige en permanence une forte mobilisation. Etablissant un lien direct entre rémunération et travail, il permet aux commerciaux les plus performants de gagner assez bien leur vie. C'est avant tout le cas pour les CCV (jusqu'à 100 000 euros bruts pour certains leurs meilleures années), considérés comme « *l'élite* » ou « *The Vendeurs* » au sein de la filiale, les CPRI n'étant pas en mesure d'atteindre des salaires aussi élevés (tout de même jusqu'à 40 000 euros bruts par an). Les CCV les plus en vue se caractérisent ainsi par l'obtention fréquente de rémunérations significativement supérieures à leur responsable hiérarchique direct – dans l'espace socio-hiérarchique de l'entreprise, on a là un trait original de la condition de commercial.

*« Il y a des conseillers commerciaux qui ont de très bons salaires, et ils le méritent. [...] A priori, le conseiller commercial hall est mieux rémunéré que le conseiller commercial secteur. Il a souvent sa clientèle, un matelas confortable. Ces commerciaux-là, ils peuvent arriver à des niveaux de rémunération très importants quand ils font bien leur travail, quand ils suivent bien leur client, quand ils s'en occupent bien. [...] Il est normal qu'un conseiller commercial gagne bien sa vie et puisse gagner mieux que son chef des ventes » (chef des ventes VN 1, ex CCV).*

*« Vu de l'extérieur, on peut se dire que la rémunération d'un conseiller commercial est complètement démesurée par rapport au travail fourni. On voit le côté paillettes : « J'ai une belle voiture, j'ai une belle montre et j'ai le dernier portable à la mode ». On peut se dire que c'est anormal qu'ils gagnent autant d'argent, par rapport aux autres cadres en général. Mais il ne faut pas oublier qu'ils ont une astreinte horaire qui est très*



*importante. Ils ont un salaire qui change tous les mois, ce qui n'est pas évident à gérer quand notamment on s'installe dans la vie. Ils peuvent très bien gagner leur vie comme demain ils peuvent ne plus la gagner du tout. Quand j'entends ces critiques, notamment en interne, je dis aux gens : « Venez, prenez ce bureau, les objectifs qui vont avec, et montrez ce que vous savez faire » » (chef des ventes VN 2).*

*« Vous avez une expérience, un peu de bouteille et vous pouvez avoir très rapidement un salaire décent, voire très décent. Avec les avantages qui vont à côté. Une voiture de fonction, ce n'est pas négligeable. Le carburant et l'assurance pris en charge, ce n'est pas négligeable ! Ça fait un petit pécule si vous devez payer de votre poche. Ça chiffre beaucoup sur une année. [...] Un conseiller commercial, ça marche à quoi ? Ça marche à l'argent, ça marche à l'orgueil. S'il a de l'orgueil, il gagne sa vie, s'il gagne sa vie, il reste » (chef des ventes VN 3, ex CCV).*

Le dernier témoignage cité évoque **l'existence d'avantages en nature pour les CCV et les CPRI**, qui s'ajoutent à leur rémunération, fondée en majeure partie sur du « variable ». Chacun d'entre eux bénéficie d'une voiture de fonction et d'un mobile téléphonique. Ces éléments qui font partie de leur rémunération globale les distinguent à nouveau de la majorité des autres catégories de personnel de la filiale.

Force est toutefois de souligner que **leur rémunération est par définition loin d'être stable dans le temps**. De fait, elle varie constamment, d'un mois à l'autre, selon les performances réalisées le mois précédent. Bien entendu, il y a toujours le risque, pour n'importe quel salarié, de ne pas atteindre à temps ses objectifs. Chaque mois, il faut remettre « *les compteurs à zéro* » et pouvoir supporter psychologiquement cette situation, le risque étant d'obtenir une rémunération trop faible ou même de perdre à terme son emploi. La qualité personnelle consistant à « *avoir un moral d'acier à toute épreuve* » et une réelle confiance dans ses capacités de vente est ainsi présentée par nos interlocuteurs comme indispensable à l'exercice des métiers de CCV et de CPRI.

*« Le métier de conseiller commercial est très ingrat. Il faut savoir supporter le fait que la rémunération soit variable. Chaque mois, on remet les compteurs à zéro. La pression liée à ce mode de rémunération fait que les vendeurs marchent beaucoup au moral. [...] Un vendeur qui ne fait pas de vente, c'est comme un avant-centre qui ne marque pas de buts. [...] Quand le marché est bas, les conseillers commerciaux souffrent, car ils sont rémunérés avec un fixe garanti limité et une part variable très importante : 70 % de la rémunération environ » (directeur général).*

*« Il faut savoir que tous les mois, on ne sait pas du tout de quoi sera fait demain. On n'a pas la stabilité financière permettant de nous dire que tous les mois il y aura ça qui tombera. [...] Tous les mois, nous on met les compteurs à zéro. Heureusement on a la chance d'être payé on va dire M - 1. M - 1, ça veut dire que ce que j'ai réalisé le mois dernier, c'est ce qui va être transféré sur mon compte à la fin de ce mois-ci. [...] Ça nous permet de savoir un petit peu si on a fait un bon mois, de mettre de l'argent de côté pour si jamais on fait ensuite un mauvais mois. [...] En général, on a entre un mois et deux où on peut passer à travers, parce qu'on a été malade ou parce qu'on n'a pas eu de chance. [...] En général, on a un mois où concrètement on a le droit de se planter. Enfin, l'entreprise nous tolère un mois » (CCV hall).*

*« Vous voyez en ce moment, c'est très très très difficile. C'est très dur, les fins de mois sont très difficiles. J'ai deux enfants, vous savez tout ce que cela coûte. [...] Comme en ce moment ça ne va pas, si vous ne gardez pas le moral, c'est fini, vous perdez pied, vous perdez votre clientèle et vous ne gagnez plus d'argent. Il faut avoir un moral d'acier à toute épreuve. [...] Aujourd'hui mon métier tient aussi à la crise. Aujourd'hui, je suis en retrait sur le chiffre d'affaires, parce que je prends la crise en plein visage. Aujourd'hui, c'est très difficile. Je ne sais pas si vous savez mais on est à 880 euros bruts par mois.*

*Tout le reste est à la com. Il faut donc se débrouiller. [...] C'est vrai qu'aujourd'hui je suis un peu ficelé sur le salaire parce que ce sont les temps qui courent. Il y a neuf mois en arrière, je ne disais pas cela, ça allait bien. [...] C'est vrai que mon métier est un peu difficile en ce moment, et que le mode de rémunération, j'en pâtis » (CPRI 2).*

**A ce jour, les CCS restent pour leur part à l'abri d'un tel système de rémunération.** Contrairement à ce que l'on constate pour les CCV et les CPRI, le salaire fixe demeure largement dominant dans la rémunération globale des CCS. Même si ces derniers sont de plus en plus considérés comme des « commerciaux » ou du moins des technico-commerciaux, leur rémunération reste en grande partie calculée selon des modalités standards, propres aux métiers de l'après-vente.

**Pourtant, les CCS n'échappent plus de nos jours à la pratique d'une certaine rémunération variable**, si modeste soit-elle. Pour eux, il existe à présent une prime mensuelle individuelle sur objectifs (de vente de prestations et de satisfaction clientèle). Cette prime, qui peut atteindre jusqu'à 200 euros par mois (soit à peu près 10 % de la rémunération), leur offre un « plus » indéniable par rapport aux personnels de l'atelier, concernés dans une proportion encore plus faible et à titre collectif (par équipe) par un tel mode de rémunération complémentaire. Elle contribue en tout cas à renforcer la singularité des CCS par rapport à ces personnels.

En outre, force est de constater la tentation d'accroître sensiblement la part prise par la prime sur objectifs sur le salaire fixe, qui semble se manifester aujourd'hui. Une telle tentation fait en effet l'objet d'un débat ou du moins de réflexions au sein des personnels managers de l'après-vente du réseau des filiales du constructeur. Certains d'entre eux réclament pareil changement pour tirer complètement les conséquences de l'évolution du métier classique de réceptionnaire vers une fonction commerciale plus marquée.

*« Les CCS n'ont pas à ce jour de partie variable. Alors peut-être que ça changera, parce qu'on est plusieurs à penser que le métier évolue, et que l'on arrive de plus en plus à la partie commerce. Donc on devrait avoir aussi une partie fixe et une partie variable pour les CCS. Nous, on l'a déjà suggéré. On verra ce que le constructeur va faire au niveau national. Mais comme le métier change, les tables d'évolution salariale devraient évoluer de cette façon. Il est temps d'écrire un règlement des ventes pour les CCS. Aujourd'hui, on a des objectifs de vente, d'heures-clients à faire. Pourquoi donc ne pas dire : « Tu as un fixe de tant, tu vas me chercher tant par mois, tu auras tant de primes, etc. » [...] On se rend compte que le métier change, et on est plusieurs à penser qu'un système de rémunération variable s'impose » (chef après-vente 2, ex CCS).*

## 2. PROFESSIONNALISATION

---

Au sein de cette deuxième partie, il s'agit de comprendre comment les titulaires des trois emplois étudiés deviennent et demeurent des professionnels expérimentés et reconnus à leur poste. On s'interroge ici sur le rôle des différents « leviers » utilisés par la filiale Auto et les salariés pour assurer cette professionnalisation. Quel est le rôle de la formation « formelle » (stages ou formations en alternance conduisant à des certifications, actions de formation professionnelle continue) par rapport aux autres pratiques de professionnalisation (formation en situation de travail, en lien avec les pairs ou la hiérarchie, « coaching »...)?

### 2.1. Formation

Quelle est la contribution de la formation « formelle » mobilisée par Auto à la professionnalisation des salariés qui exercent les métiers de CCV, de CPRI et de CCS ? Quel est le rôle joué par cette formation dans la construction et le développement de leur professionnalité ?

On peut distinguer à ce propos le recours à l'apprentissage et à l'alternance par la filiale et les multiples formations qu'elle mobilise en interne pour faciliter l'intégration des personnels à leur poste et maintenir à niveau leur compétence. Concernant plus spécifiquement ces formations, il convient d'abord d'en montrer toute la richesse avant d'en pointer les apports et les limites.

#### 2.1.1. Un recours volontariste à l'apprentissage et à l'alternance

Au sein d'Auto, **les trois métiers sont aujourd'hui concernés par les contrats d'apprentissage ou de professionnalisation** (dans ce cas, les bénéficiaires préparent un diplôme ou un CQP). Au moment de l'enquête, on compte notamment quatre vendeurs VN en contrat de professionnalisation et préparant un CQP « attaché commercial automobile ou conseiller des ventes automobile ». Il y a aussi divers projets en ce sens, en particulier le projet de former, par le biais de l'apprentissage, deux bacs pros logistique dans le cadre du métier de CPRI<sup>13</sup>.

Le recours à l'apprentissage et à l'alternance pour les trois métiers peut être direct ou plus indirect. En particulier, dans le cas des CCS, ceux-ci peuvent faire leur apprentissage *via* un passage préalable, le temps de la formation, par les différents postes de l'atelier, sans se focaliser uniquement sur celui de conseiller commercial service. C'est notamment le cas quand ils préparent un BTS MAVA (Maintenance et après-vente automobile).

*« J'ai actuellement un apprenti en BTS MAVA. Dans sa charge, son livre de route sur les deux ans, il doit être amené à faire de la réception. C'est vrai que dans un premier temps, il a une partie technique à apprendre. Là, il se cherche encore, il ne sait pas s'il voudra plus tard faire du technique ou du commerce. [...] Le BTS MAVA est le BTS que j'ai fait il y a six ans. La partie commerce était prévue, mais c'était seulement 15 jours de réception. Aujourd'hui, on entre dans une phase où on doit faire au moins six mois de réception. [...] Le BTS m'a permis de faire de la polyvalence entre la partie vraiment technique du métier et la partie réception, donc la partie commerciale service, par rapport*

---

<sup>13</sup> Dans une conception élargie de l'alternance, on pourrait également citer les quelques jeunes qui viennent régulièrement faire un stage chez Auto dans le cadre de la préparation d'un BTS commercial (NRC ou MUC) ou d'un baccalauréat professionnel Vente.

*aux titulaires. C'est là où je me suis rendu compte que la partie commerce m'intéressait. Et donc c'est pour cela qu'après, d'un commun accord avec ma direction, je suis venu occuper après un poste de CCS, et j'ai donc développé des compétences sur ce sujet » (chef des ventes VN 2, ex CCS).*

Ce recours volontariste à l'apprentissage et à l'alternance apparaît comme une pièce de l'édifice RH d'Auto présentée comme fondamentale. On le retrouve du reste dans toutes les autres filiales du constructeur. L'idée-clef de ce recours est de **faire de l'apprentissage et de l'alternance des dispositifs importants de recrutement**, permettant de tester sur une période assez longue de jeunes personnes, leurs qualités et leur motivation, ainsi que de les former à l'exercice des trois métiers, tels qu'ils s'exercent au sein d'Auto : *« On les forme comme on le souhaite »* (chef des ventes pièces de rechange). Du côté des salariés, ces modes de formation sont perçus comme étant appropriés pour faire l'apprentissage des trois métiers commerciaux étudiés. Ce point de vue est même avancé par les salariés qui n'ont pas transité par pareils modes de formation. Un tel attrait traduit la forte croyance en les vertus de la pratique et de la mise en situation pour se professionnaliser dans les meilleures conditions (cf. *infra*).

*« Si on forme, c'est pour le recrutement. Aujourd'hui, on a du mal à trouver des conseillers commerciaux comme on le souhaite. [...] Qui peut mieux apprendre à un jeune qu'un professionnel qui connaît bien son métier ? »* (chef des ventes VN 1, ex CCV).

Pour compléter cette présentation, il faut encore noter l'existence il y a quelques années d'une école de formation interne au constructeur, ayant pour objectif de former et de qualifier de jeunes CCV, par le biais d'un CQP préparé en conséquence par la voie de l'alternance. Certains conseillers commerciaux aujourd'hui en poste, ainsi qu'un chef des ventes VN au moins, sont d'ailleurs passés par cette école de vente. Sa création par le constructeur visait à façonner un vivier interne de jeunes commerciaux et donc à jouer favorablement sur le recrutement et la formation de CCV. Mais cette école a été supprimée ensuite, pour des raisons de coût, et parce que tous les jeunes formés ne restaient pas au sein du réseau à l'issue de leur formation, un nombre non-négligeable d'entre eux allant même jusqu'à trouver refuge auprès de la concurrence.

**Les chefs de service jouent un rôle clef dans l'organisation et la mise en œuvre des pratiques d'alternance** au sein de l'entreprise. Ils semblent apprécier de contribuer à la formation de jeunes. Plus concrètement, ils s'imposent comme les principaux décideurs concernant le recrutement des jeunes alternants et s'investissent dans le processus formatif en s'employant à les aider à se forger une expérience pratique au-delà de l'acquisition des basiques théoriques des métiers concernés. Ce faisant, les chefs de service se construisent eux-mêmes une expérience en matière d'accompagnement formatif, dans ses différentes dimensions : implication des jeunes ; organisation de leur parcours en interne ; aménagement de mises en situation et de mises à l'épreuve plus ou moins implicites ; responsabilisation progressive ; évaluation... D'ailleurs, ils endossent souvent le rôle formel de tuteur.

*« Je pense que les fondamentaux sont là parce quelqu'un qui fait un BTS Action Commerciale, je pense que c'est quelqu'un qui a l'esprit ouvert, qui a déjà ce sens du commerce, plus ou moins développé par les enseignants. Il suffit simplement des fois qu'on remette une petite couche, qu'on apporte notre petit savoir-faire pour que ces fondamentaux soient définitivement acquis. Une fois que c'est acquis, c'est acquis, après on peut passer à autre chose. [...] Je dis au jeune qui vient de rentrer chez nous : « Vous voyez, aujourd'hui vous rentrez stagiaire, demain, si vous vous débrouillez, vous serez embauché en CDI comme ce jeune qui avez fait également un stage chez nous, vous serez vendeur secteur puis hall. Et si vous savez vous débrouiller encore, vous pourrez encadrer. Ça va prendre peut-être 10 ou 15 ans, mais sachez qu'il faudra constamment que vous fassiez vos preuves » »* (chef des ventes VN 3, ex CCV).

*« J'ai toujours beaucoup aimé former des jeunes. C'est surtout un grand plaisir d'arriver à faire avec un jeune ce qu'on pensait faire avec lui au début. C'est une grande satisfaction personnelle. [...] Je suis le tuteur du jeune actuellement en contrat de professionnalisation, le tuteur officiel. Mais dans la vie de tous les jours, ce sont tous les conseillers commerciaux. Le jeune va passer aussi bien deux*

*jours avec un conseiller commercial hall qui est très rigoureux pour voir la méthodologie. Après, il sera mis avec un conseiller commercial secteur, un conseiller commercial société, pour qu'il puisse voir les différentes facettes du métier. Ensuite, on va l'autoriser tout doucement à recevoir le client, dès qu'il va connaître la gamme et qu'il va être en capacité d'analyser le client et de rechercher ses besoins. On les fait donc évoluer tout doucement. On les forme ensuite au financement. Après j'aime bien faire de temps en temps des études de cas. Je dis : « Je suis un client, je viens acheter une voiture ». Donc c'est une mise en situation pour voir où sont les carences. On corrige ainsi les premières mauvaises habitudes. Les jeunes conseillers commerciaux sont en général hyper impatientes. Ils veulent vendre au plus vite des voitures, faire des financements. Le mien, je lui dis souvent : « Doucement, c'est moi qui décide et qui vous dirais quand » [...] Je ne vais pas lâcher mon jeune en trois jours, au risque qu'il se brûle les ailes et perde confiance. [...] L'évaluation, je la fais au travers de mes collaborateurs qui vont me donner leur ressenti. Je fais aussi la mienne, et je m'axe plutôt sur certains points à améliorer, sur d'éventuelles carences. Le but étant d'amener ces garçons-là à avoir à terme un poste de conseiller commercial secteur » (chef des ventes VN 1, ex CCV).*

**En pratique, le tutorat des jeunes alternants n'est pas que l'apanage des chefs de service.** C'est plus ou moins l'ensemble des professionnels du service qui le prennent en charge, selon leur façon de travailler ou leur plus ou moins grande appétence en la matière. Parfois, faute de temps ou alors pour raison pédagogique, le chef de service préfère même déléguer officiellement la mission de tutorat à certains de ses collaborateurs. Plus généralement, les situations de tutorat informel ou formel sont amenées à se développer parmi les titulaires des emplois étudiés.

*« Aujourd'hui on a un apprenti chez nous qui est à l'atelier. Il commence son parcours de formation et il doit faire ses 15 jours à la réception. Depuis lundi dernier, il est avec moi. [...] La première matinée, il est resté à côté de moi et il m'a regardé faire, et puis là ce matin, par contre, il a fait tout seul ! On avait pas mal de retard, notamment au niveau des dépannages et donc des ordres de réparation à effectuer, et il s'est débrouillé tout seul. Je vais voir, je vérifie et puis je signe les commandes de travaux puisqu'il ne peut pas signer. D'abord il regarde, après on fait ensemble, et puis quand il se sent, il fait tout seul » (CCS).*

*« Ça m'enrichit parce que je permets à ces jeunes de croire en eux. De croire en leur possibilité de trouver un boulot en sortant de cette filière professionnelle et de bien gagner leur vie. [...] Le but, ce n'est pas qu'ils s'identifient à mon personnage. Le but, c'est de leur montrer que c'est possible. [...] Là par exemple on a un jeune qui est arrivé il n'y a pas longtemps. C'est plus quand même vers les vendeurs qui ont 10-15 ans d'expérience que le jeune stagiaire va aller. Après oui, il nous arrive de le prendre avec nous sur le secteur pour qu'il puisse voir diverses façons de travailler et puis connaître des expériences nouvelles avec nous, les jeunes, et puis des versions différentes avec des vendeurs un peu plus expérimentés. Parce qu'avec chaque vendeur, la méthode de travail sera différente » (CCV secteur).*

*« Là on a un stagiaire qui est là pour faire un BTS en alternance pendant deux ans. Je pense qu'il s'est senti seul au début, on l'a vite accueilli. Je l'ai tout de suite rassuré car il est venu directement vers moi pour prendre mes conseils. Je lui ai dit : « Je suis là pour t'aider ». Cela le rassure aussi parce qu'il voit un peu les chiffres. Même si on a quand même 5-6 ans d'écart, il se sent rassuré. Il dit : « Ça me plaît ». C'est marrant parce que je me vois exactement dans lui au début. On vous demande des informations, vous êtes fier de venir travailler le samedi, de demander à la direction de venir travailler tout le temps » (CCV hall).*

*« J'ai fait du tutorat à une certaine époque. [...] Puis, finalement, je trouve que ce n'est pas la meilleure solution. Il y a en fait deux risques. Le premier, c'est que le jeune devienne le toutou du tuteur. Le deuxième, c'est qu'il s'intègre avec une seule personne et non avec les autres. J'aime bien que le jeune aille demander des renseignements à tout le monde. Ça facilite en général son intégration » (chef des ventes VN 2).*

L'alternance est ainsi un important investissement pour la filiale, les chefs de service et les personnels en place. **Les écueils et les freins ne sont pourtant pas absents.** Sans développer outre mesure cet aspect, signalons, selon les divers interlocuteurs rencontrés :

- Le manque de temps pour former des jeunes et organiser au mieux cette formation ;
- Le nombre d'échecs rencontrés, important selon le directeur général ;
- Le manque apparent de trame générale pour « tutorer » et accompagner les jeunes en formation : « *C'est chacun qui transmet ce qu'il sait, avec son interprétation* » (secrétaire d'un chef d'équipe, ex CCS) ;
- La déstabilisation et le mécontentement que peut provoquer l'arrivée d'un jeune en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation chez certains vendeurs, ayant peur de voir « *la part du gâteau se restreindre* » ;
- L'important turn-over constaté chez les jeunes finissant leur formation en alternance : il serait notamment dû à leurs prétentions salariales souvent excessives, d'après certains salariés interviewés.

### ***2.1.2. Un effort soutenu en matière de formation professionnelle continue***

Conçue par le constructeur, **l'offre de formation professionnelle continue en direction des trois métiers apparaît assez étoffée.** Il faut différencier à ce niveau les formations mobilisées pour professionnaliser rapidement les entrants et celles destinées à maintenir ou à faire évoluer les compétences des autres titulaires d'emploi.

On observe **l'existence de formations de trois à cinq jours à la prise de fonction pour les CCV et les CPRI.** En principe, tout nouvel accédant à ces postes bénéficie d'une telle formation. Celle-ci s'intitule « *découverte de la marque* » pour les CCV qui débutent et vise à les rendre opérationnelles au plus vite, « *au niveau de la base* ». Les « *néo CCV* » d'Auto y font la découverte du constructeur et de ses produits (voitures et financements). Ils sont sensibilisés à l'état, aux caractéristiques, aux évolutions du marché automobile. Ils s'initient à l'usage des produits financiers et à l'estimation de la valeur d'un véhicule en vue de sa reprise, deux domaines d'intervention ardues. La formation à la fonction de CPRI est pour sa part ciblée avant tout sur les différents aspects du comportement du client et la dimension commerciale de l'activité, notamment *via* des jeux de rôle. On y évoque assez peu toute la panoplie des pièces de rechange et des accessoires à vendre, ainsi que les outils de la gestion de la relation clientèle en usage.

Parmi les formations utilisées pour favoriser l'intégration des personnels, on trouve aussi **une multitude de stages présentés dans le cadre d'un catalogue mis à disposition par le constructeur** au sein de l'ensemble de son réseau vente et après-vente automobile (filiales, concessionnaires, agents). Ces stages sont dès lors mobilisables au choix, selon les besoins identifiés par le responsable hiérarchique direct. Une telle mobilisation de stages est du reste la seule pratique à l'œuvre pour les CCS. En effet, il n'y a pas de programme de formation spécifique pour faciliter l'entrée dans ce métier (sauf pour la fonction de CCS au service de maintenance rapide, pour laquelle il existe une formation à la prise de fonction).

Concernant les formations qui visent au maintien et à l'évolution des compétences des personnels en place, elles renvoient en grande partie au même catalogue. Ce sont des formations courtes (une à trois-quatre journées au plus). Elles sont assurées, ou bien directement par le constructeur (la plupart), souvent en partenariat avec le GNFA, l'organisme de formation de la branche des services de l'automobile, ou bien par des organismes spécialisés, à l'extérieur. Elles portent sur divers aspects, techniques ou relationnels, des activités de travail des trois métiers.

On peut noter tout particulièrement **la place importante prise par les formations-produits.** Lorsque le constructeur sort un nouveau véhicule, tous les CCV suivent ainsi une formation *ad hoc* destinée à en présenter les principales caractéristiques techniques et les atouts commerciaux par rapport aux modèles comparables de la concurrence (avec essais comparatifs). Leurs collègues CCS et CPRI sont également susceptibles de bénéficier de formations analogues, sur les nouveaux véhicules sortants de

la marque, quoi que de nature différente et allégée. Par ailleurs, les CCV ont la possibilité d'accéder régulièrement à des formations sur les produits périphériques et les nouveautés qui leur sont apportées : avant tout dans les domaines des financements et des différents types de contrat d'entretien. Les CPRI peuvent pour leur part avoir accès à des formations sur les diverses familles de pièces de rechange existantes, ainsi qu'à des présentations-formations réalisées par les fournisseurs de pièces, hors catalogue et très limitées en termes de durée (au plus une demi-journée en général).

**Les formations « comportementalistes » sur les techniques de vente à employer ou les attitudes à avoir face à la clientèle** occupent également une place appréciable : bien entendu pour les CCV et les CPRI (par exemple, « comment j'accueille un client » pour les CCV hall), mais aussi, et de plus en plus, pour les CCS, engagés dans une évolution de leur métier les amenant à adopter une posture « service » et commerciale plus affirmée, tandis qu'ils ont en grande majorité un profil originel de technicien. Les formations visent alors à leur donner des « bases commerciales », de même que des repères pour agir et « bien » se comporter face aux clients. Citée par nos interlocuteurs, la formation « gestion des situations sensibles », très adaptée à l'activité des CCS, figure par exemple parmi les formations cherchant à transmettre de tels repères.

En complémentarité à ces formations organisées en présentiel, il faut aussi souligner le **développement de la formation à distance pour assurer la maintenance et l'évolution des compétences-métiers**, du moins pour les CCV et les CCS, les CPRI demeurant pour leur part beaucoup moins concernés à ce jour par ce mode de formation. Cette formation à distance prend corps à travers un système aménagé et géré par le constructeur, *via* Internet. Les contenus reposent sur des descriptions techniques et portent sur les différentes dimensions de l'activité : produits, commerciale-marketing, relationnelle... Ces contenus mis en ligne correspondent à « des petites formations de 20-30 minutes ». Leur acquisition est vérifiée et validée sur la base d'un principe d'auto-évaluation fondé sur la réponse à des questionnaires. Les personnels se gèrent en autonomie pour se les approprier, mais il faut savoir qu'ils sont dans l'obligation de se former à certains d'entre eux (vérifiable par les tests effectués).

*« Une partie de la formation se fait maintenant à distance. Ça s'est beaucoup développé, notamment lorsqu'un nouveau produit sort. De plus en plus, on demande à la personne de faire d'abord la formation à distance et d'aller en stage après. [...] La démarche a changé. On demande aux gens de faire de la formation à distance sur leur temps de travail, et ensuite ils se déplacent pour la compléter »* (directeur général).

L'offre de formation relative aux trois métiers étudiés apparaît ainsi conséquente : « 20 jours de formation par an en moyenne, c'est quand même beaucoup pour un vendeur » (directeur général). Cela témoigne d'une volonté de consentir un effort soutenu en la matière de la part du constructeur et de sa filiale Auto. Cet effort n'est sans doute pas étranger à la place stratégique et singulière qu'ils occupent au sein de l'organisation du travail (une position d'interface critique), et à la nature de leurs activités et compétences. Mais aux yeux des personnels interviewés, il traduit surtout **le fait qu'il faille aujourd'hui se former régulièrement pour réussir ou rester « pointu » dans son métier**. Aujourd'hui, les informations à emmagasiner s'accroissent et les exigences liées à la relation client augmentent sans cesse. La formation professionnelle continue ou la formation « formelle » s'impose dès lors comme un outil mis à disposition des personnels et de leur manager.

*« Il y a cet effort en matière de formation car les métiers sont toujours en évolution, et parce que ce sont des premières lignes. On assiste à un renouvellement rapide des véhicules, des modes de financement, qui demande toute cette information »* (directeur général).

*« Il faut être formé régulièrement. Il y a toujours un petit truc en plus. Ne serait-ce qu'au niveau de notre métier, il y a toujours des petites astuces, des choses auxquelles nous on ne pense peut-être pas, et puis il y a un collègue avec nous en formation qui dit : « Tiens, si tu fais comme ci ou comme ça... ». Ça nous permet de gagner du temps et d'être sur notre clientèle, c'est cela le but. [...] Quand il y a des nouveaux produits qui sortent, on a des formations. Là par exemple on a un nouveau modèle*

qui sort, eh bien on est partis une journée en formation. Ce n'est pas en une journée qu'on va tout savoir, mais au moins ça va nous permettre de connaître quelques petits trucs. On a beaucoup de clients qui viennent en disant : « J'ai ça sur ma voiture ». Si on n'a pas été en formation, on ne sait même pas à quoi ils font référence. Avec l'électronique embarquée aujourd'hui, ce n'est pas évident, tous les systèmes GPS, radiotéléphone, ça évolue sans arrêt en plus » (CCS).

« Les formations, le constructeur nous les impose, et à juste titre. Si ce n'était pas quelque chose d'obligatoire, je pense qu'il y en aurait une sacrée quantité qui ne le ferait pas, qui passerait à côté de beaucoup de formations et d'informations. Et quand vous vous trouvez face à un client et que vous ne savez pas comment on fait pour déplier le siège et le plier, vous passez pour un âne. « Je suis là chez Auto, j'ai affaire à un professionnel, il ne sait même pas comment marche sa voiture ». Ce n'est pas sérieux du tout. C'est le b-a-ba du métier. Il faut connaître par cœur et il faut être capable de répondre à la plus grande quantité de questions possibles que pourrait poser un client. D'où l'intérêt justement de faire les formations. Donc on suit, on s'assure que toutes les formations sont bien faites parce qu'on veut que nos conseillers commerciaux soient à la pointe des connaissances tenues par le constructeur. Et s'ils ont un wagon de retard, un jour ou l'autre, ça se payera. Et puis après vous avez deux wagons, trois wagons et puis après vous êtes décroché et après vos résultats sont mauvais et on vous dit qu'on ne peut pas durer ensemble. [...] Si un conseiller commercial ne fait pas régulièrement ses formations, au bout de 5-6 mois, il est complètement décroché » (chef des ventes VN 3, ex CCV).

« La formation était très, très light à mon époque. Elle est aujourd'hui beaucoup plus définie, importante et régulière. Aujourd'hui, les conseillers commerciaux ont des outils de formation à distance sur lesquels ils peuvent se connecter et se former comme bon leur semble, à n'importe quel moment de la journée, et on peut parler de formation continue. Ils ont aussi à leur disposition des formations plus ponctuelles qui vont être déterminées soit par leur hiérarchie, soit par eux-mêmes en fonction de leurs besoins. Et toute cette offre de formation n'existait pas non plus quand j'ai débuté. Mais on en revient toujours au même : c'est aussi grâce à cette formation que le conseiller commercial peut répondre à tout ce qu'on lui demande » (adjoint chef des ventes VO, ex CCV).

Au-delà des formations imposées par le constructeur, les formations suivies par les personnels sont décidées par leur responsable hiérarchique, même s'ils peuvent en faire eux-mêmes la demande, notamment lors de leur entretien annuel. D'ailleurs, à en croire plusieurs interlocuteurs, ils agissent rarement de la sorte, en particulier les CCV et les CPRI : « Les conseillers commerciaux ne sont jamais demandeurs, c'est nous qui les envoyons en formation » (chef des ventes VN 1, ex CCV). Ce sont donc les chefs de service qui décident bel et bien, après avoir détecté les besoins et sans qu'il y ait des cursus ou des parcours systématiques à appliquer. Ils tendent alors à « envoyer en formation » les personnels qui se révèlent à leurs yeux les moins efficaces ou qui rencontrent des lacunes spécifiques à combler.

### **2.1.3. Un rôle jugé appréciable mais aussi loin d'être décisif**

Globalement, **l'effort en matière de formation professionnelle continue mené par Auto est jugé satisfaisant**. On apprécie la quantité, la pluralité et la fréquence des formations proposées, mais aussi et surtout leur qualité, leur pertinence par rapport aux besoins et leurs apports intrinsèques. Les actions de formation sont ainsi censées offrir aux salariés des ressources utiles pour l'apprentissage ou plus largement le « bon » exercice de leur métier au quotidien, en leur permettant de s'acclimater rapidement aux outils et à l'environnement de travail, d'acquérir des « astuces » pour agir plus efficacement en situation, de se perfectionner, de corriger certains défauts identifiés au préalable... Ces actions de formation sont présentées comme particulièrement utiles pour aider les personnels à s'approprier ce qui est à un moment donné « nouveau » : acquisition de nouvelles connaissances produits ou techniques, sensibilisation aux besoins évolutifs des clients, à de nouvelles exigences à observer... Par ailleurs, les formations en présentiel semblent favoriser la prise de recul des salariés, considérée *a priori* comme bénéfique, grâce aux réflexions, interrogations et échanges avec les pairs et



les formateurs qu'elles suscitent. Le bilan dressé par les personnes interviewées a donc une tonalité plutôt positive. Certains salariés en viennent même à demander encore plus de formations : « *Je pense que cela ne nous ferait pas de mal de faire plus de formations* » (CPRI 1).

« *La formation apporte. Elle aide les gens à acquérir des connaissances nouvelles et à se remettre en cause. Elle leur permet d'éviter les routines et de prendre du recul. Les formations permettent aux gens de réfléchir au travail qu'ils effectuent au quotidien* » (pilote de l'après-vente).

« *Au fil des années, je me suis perfectionné grâce aux formations internes. [...] Avec des approches commerce, des approches relationnel-client, contact client, des approches marketing. Toujours pour me perfectionner et pour comprendre les besoins des clients au fil des années. [...] On a les formations internes et externes au constructeur pour aider les personnels à s'approprier leurs nouvelles fonctions. [...] Quand je suis devenu CCS, j'ai été aidé par les formations. J'ai suivi un stage sur les situations sensibles, donc concernant le contact client. Et un stage sur la vente de services* » (chef après-vente 2, ex CCS).

« *Ce sont de petites piqûres de rappel qui amènent notre chef à nous dire tous les ans ou tous les deux ans : « Tiens vous allez passer un peu de temps pour réapprendre ». Enfin pas pour réapprendre mais pour voir si vous n'avez pas perdu certaines notions. [...] Cela permet de retrouver ce qu'on avait vu dans nos débuts, et puis c'est une aide complémentaire. Ça permet de se dire : « Mince, c'est vrai, ça je ne le fais plus. Pourquoi en ce moment je ne vends plus beaucoup de financements ? Pourquoi en ce moment je ne vends plus beaucoup de voitures ? » Voilà. C'est des petites piqûres de rappel, ça permet de retravailler normalement* » (CCV secteur).

« *J'ai fait deux formations. Il y en a une qui a été faite un peu avant mon entrée chez Auto. J'ai passé une semaine à Paris. C'était la prise de fonction du vendeur itinérant. Et je crois que j'ai dû en refaire une l'année d'après. [...] Cela nous permet de nous remettre en question sur certaines choses, pour éviter de faire mal les choses ou d'acquérir une autre façon de travailler, évoluer avec son temps. [...] C'était intéressant parce qu'on était tout un groupe de vendeurs. Il y avait aussi un chef des ventes, et ça nous a appris. On a fait des jeux de rôle, on est passé devant la caméra, c'est un peu particulier, j'ai eu du mal. Mais je trouvais que c'était vraiment intéressant, même pour savoir comment cela se passait dans d'autres régions parce qu'on avait du monde de Paris, de Chambéry, d'autres d'Auvergne je crois. Donc on était un peu tous différents et cela nous a permis un peu de dialoguer. Il y a certaines pièces qui passent plus que d'autres suivant la région, c'était vraiment sympa. Je trouve qu'on n'en a pas assez, qu'on manque de formations. Mais c'est peut-être à nous aussi de dire qu'on en veut. [...] Je pense que ça m'a vraiment aidée les deux formations, pour vendre, prendre un peu plus confiance en moi aussi, le fait de parler plus facilement devant plusieurs personnes, d'être un peu plus cool parce que je suis très tendue, d'approcher plus facilement certaines personnes, ne pas se bloquer parce que parfois on est impulsif. Ça m'a appris justement à être moins timide* » (CPRI 1).

**L'apport des formations-produits (à distance comme en présentiel) est souligné, mais également celui propre aux formations de type relationnel ou comportemental.** Pour les novices des trois métiers, ces dernières permettent de s'approprier des conseils, des « *trucs* », des ficelles, sur les façons de faire et de se comporter considérées comme efficaces ou ayant fait leurs preuves. Pour les personnels plus expérimentés, ces formations sont l'occasion de se remettre en cause, de questionner leurs pratiques et leurs routines, de prendre du recul. Elles impliquent des jeux de rôle et des échanges avec des pairs qui évoluent sur d'autres sites et/ou dans le cadre d'autres filiales, les prises de recul les plus « professionnalisantes » étant favorisées, sinon conditionnées par ces mises en situation et ces échanges.

**Les formations organisées et prises en charge directement par le constructeur sont globalement les plus appréciées.** Elles sont assurées par des formateurs internes, issus des métiers commerciaux, donc censés bien connaître leurs particularités, leurs contraintes et leurs ressorts. Sans doute, lorsque des formations à caractère relationnel et comportemental sont animées de cette manière, ont-elles plus de chances d'être reconnues et légitimées par les personnels concernés.

« La formation, c'est beaucoup des jeux de rôle avec des acteurs. Notamment sur la partie gestion des situations sensibles, donc concernant le contact client. Rien de tel que la mise en action, la mise en pratique du problème proprement dit, de la situation. Faire le jeu de rôle, se filmer et voir les défauts. Les formateurs ont déjà, eux, l'expérience, le vécu, et donc ils peuvent nous dire : « Ça, tu l'as mal fait, dans ta gestuel ». Car il y a aussi la gestuel qui joue. [...] Et aujourd'hui on a donc toutes ces formations qui nous aident là-dessus. Mais les formations, ce sont surtout beaucoup de jeux de rôle, des mises en situation, des mises en pratique, et il y a beaucoup de films qui nous permettent de voir nos défauts pour pouvoir les corriger et ne plus les recommencer en situation de travail. Ces formations internes sont assurées par des anciens du métier, et on se rend compte qu'elles sont de plus en plus ciblées » (chef après-vente 2, ex CCS).

« L'offre de formation interne répond bien aux besoins. Elle est cohérente et animée par des personnes issues du métier. Ils savent de quoi ils parlent. Par contre, les formations des cabinets extérieurs ne sont pas toujours réussies. En fait, il vaut mieux une formation faite par des gens qui ont déjà pratiqué le métier. C'est très parlant pour ceux qui la suivent. [...] Les formateurs internes travaillent à temps plein à la direction régionale. Ce sont d'anciens conseillers commerciaux ou chefs des ventes. Quand on a fait les choses soi-même, c'est plus facile d'expliquer ensuite comment faire » (chef des ventes VN 2).

Ainsi, le rôle joué par la formation professionnelle continue dans le cas de nos trois métiers apparaît-il appréciable. On n'a certainement pas l'impression d'une fuite en avant de l'entreprise en la matière. Quel que soit le type d'action concerné, la formation s'impose comme un véritable outil au service de la professionnalisation des commerciaux de la filiale.

Elle joue **un rôle qui doit néanmoins être relativisé et qui en tout cas apparaît loin d'être décisif**. Les managers comme les personnels sont unanimes pour vanter le rôle prépondérant de l'expérience concrète de l'activité de travail et son caractère irremplaçable. Aucune formation ne pourrait se substituer au « terrain », et tout contenu est à « mettre à la sauce » de chacun. D'ailleurs, la formation n'est opératoire et utile de leur point de vue que si elle vient appuyer à-propos la construction de l'expérience à un moment donné. C'est en particulier le cas lors de l'apprentissage du métier, quand il importe de s'approprier ses bases, ou alors au moment où il connaît une évolution sensible, lorsque s'impose une révision de la pratique professionnelle. En outre, il est probable que la nature de l'activité commerciale (interface entreprise/clients, importante variété, dimension relationnelle forte...) renforce la portée de cette condition émise au sujet de la formation. Elle renvoie du reste à des situations qui peuvent difficilement donner lieu à des prescriptions érigées et impérieuses par l'entremise de formations : explications à fournir aux clients, manières de leur répondre, etc.

Les critiques adressées à quelques actions et pratiques de formation ont justement trait le plus souvent à leur manque de liaison avec cette construction progressive et permanente de l'expérience en situation. Certaines formations sont ainsi décriées parce qu'elles apparaissent inadaptées ou trop caricaturales par rapport aux réalités vécues. D'autres sont conçues ou organisées un peu tard relativement aux besoins. Tel est par exemple le cas de formations destinées à appuyer la prise de fonction, ou portant sur des points relevant de l'actualité technique ou légale.

« Les formations aux techniques de vente sont bidons. Je ne suis pas satisfait de ces formations. Elles sont nulles. Elles reposent sur l'idée qu'il faut vendre au client ce qu'il veut acheter. Mais ce qu'il veut acheter, est-ce bien ça qui correspond à son besoin ? Et où est notre rôle là-dedans ? Les techniques de vente, vous pouvez les transmettre à n'importe qui, il ne sera jamais un bon vendeur » (chef des ventes VN 1, ex CCV).

« Comme les formations coûtent quand même assez cher, puisqu'il faut nous envoyer à Paris ou autre, ils veulent d'abord se rendre compte, c'est compréhensible, si la personne est capable de faire le boulot. Le problème, c'est qu'en le faisant, ce qu'ils nous apprennent en formation, on le sait déjà. Comme il faut qu'on soit validé pour faire la formation, on fait la formation quand on connaît déjà le

*boulot. [...] C'était la formation « Prise de fonction au service rapide », ou quelque chose comme ça. Je ne sais plus exactement l'intitulé. En fait, moi je suis allé passer une semaine là-bas, c'était très sympa, mais le formateur nous a expliqué des trucs que je savais faire. [...] La formation après, c'est maximum une par an. Ce n'est pas assez, dans le sens où c'est un travail qui est assez répétitif. Donc, quand on apprend quelque chose, on l'applique une semaine, et après on repart vite dans nos vieux travers. Quand on a pris de mauvaises habitudes, il faut les perdre. Alors, ça n'est pas assez si on le fait en ayant une mauvaise base, en ayant mal appris. Ce serait assez, une formation par an, si on apprenait dès le départ à bien faire le travail. Et comme les premières formations arrivent toujours après qu'on ait appris par soi-même quelque chose, on a le temps de prendre des mauvaises habitudes. Et ces mauvaises habitudes, pour les perdre, il faudrait plus régulièrement nous redire comment faire. [...] Le problème, c'est qu'en formation, la première chose qu'on nous dit, c'est que le client qui est en colère, il faut lui laisser vider son sac. D'un autre côté, vous ne pouvez pas lui laisser vider son sac en regardant la montre. [...] Il y a des formations « Gestion des situations sensibles », « Gestion des clients difficiles » ou autre. La première chose qu'on vous dit, c'est qu'il faut du temps. Et s'il y a bien une chose qu'on ne nous donne pas, c'est du temps ! » (secrétaire d'un chef d'équipe après-vente, ex CCS).*

En outre, **la formation est loin d'être utilisée également par tous les salariés**. Le CPRI interviewé reconnaît n'avoir assisté à aucun stage de formation depuis son embauche au sein d'Auto, si ce n'est à la limite les présentations de produits que viennent de temps en temps réaliser les représentants des fournisseurs. De façon plus générale, l'effort de formation mené en direction des CPRI apparaît d'ailleurs moindre par rapport à celui consenti pour les CCS et surtout les CCV. De plus, toute une partie de l'offre de formation (les « *piqûres de rappel* ») reste uniquement mobilisée par l'encadrement pour les personnels supposés rencontrer des difficultés ou des lacunes dans certains domaines. Si on fait abstraction des formations-produits et des formations d'intégration, les CCV qui partent en formation sont en général les moins performants ou les moins confirmés. Il n'y a donc pas lieu de voir en la formation l'unique pratique déterminante en matière de professionnalisation. Au mieux, son apport ne pourra être que partiel.

*« J'ai appris sur le tas en fait parce que je n'ai jamais eu de formation ici, jamais. Quand je suis arrivé ici, il y a bientôt 9 ans, il existait la formation « Débutant vendeur itinérant », qui présentait comment ça se passait dans le métier, ce qu'on pouvait y attendre. Mais cette formation, je n'en voulais pas trop. [...] Je me suis formé tout seul en allant sur le terrain. Je n'ai suivi aucune formation. [...] De temps en temps il y a des formations mais c'est rare. Il y a un commercial d'un fournisseur qui vient nous parler de ses pneus ou d'autre chose, et puis il s'en va. Ce n'est rien d'extraordinaire. Vous n'apprenez rien d'extraordinaire. [...] Vous savez, la formation, ça ne sert à rien. [...] Moi je rêve de faire des formations où on pourrait vraiment apprendre quelque chose » (CPRI 2).*

*« Il y a des techniques à transmettre par la formation pour savoir si on a affaire à un client orgueilleux, un client-sécurité, nouveauté, etc. Bien sûr, c'est important. Notamment pour la vente de financements. Mais là c'est fait pour les moyens, pas pour les meilleurs. Quand on organise une formation sur le financement, les meilleurs ne sont jamais concernés. On ne leur fait jamais faire ces formations. Ils sont bien réglés, ils ont des performances au-dessus de la moyenne. On ne va surtout pas les dérégler en leur apprenant des méthodes. Ces formations-là sont peut-être bonnes pour les moyens. Eux, ils ont besoin de méthodologie pour savoir comment accueillir le client, comment s'en séparer une fois qu'il a pris sa décision, comment pérenniser avec lui dans le temps » (chef des ventes VN 1, ex CCV).*

Enfin, la question reste de savoir **jusqu'où et dans quelle mesure le travail de type commercial peut se transmettre et s'apprendre par le biais d'une formation « formelle »**. En effet, les personnels interrogés mettent en avant la dimension idiosyncrasique de la professionnalité commerciale, c'est-à-dire le fait qu'elle résulte en grande partie de leur personnalité : « *Le talent ou la fibre commerciale, on l'a ou on ne l'a pas* ». Le repérage et l'analyse des autres pratiques de

professionnalisation (cf. *infra*) montrent toutefois la nécessité d'éprouver et d'affiner cette supposée prédisposition personnelle, en situation et de façon encadrée.

## 2.2. Autres pratiques de professionnalisation

Au-delà de la formation formelle, quelles sont les autres pratiques de professionnalisation à l'œuvre pour les trois métiers commerciaux ? De quelle nature sont-elles ? En particulier, certaines sont-elles encouragées, sinon initiées par l'entreprise, ou alors celle-ci compte-t-elle uniquement sur l'action autonome des salariés ? Plus généralement, quelle est la contribution de ces pratiques à la professionnalisation des commerciaux de la filiale ?

On peut distinguer la professionnalisation qui s'opère en situation, c'est-à-dire par la pratique, la confrontation à des événements, à des pairs, à des clients..., et la professionnalisation qui se réalise par l'intermédiaire ou à l'initiative des managers. Il est également intéressant de pointer une pratique d'accompagnement mise en place au sein des services après-vente de la filiale Auto pour favoriser l'évolution des CCS vers un profil commercial plus marqué.

### 2.2.1. Un apprentissage et une évolution de la pratique professionnelle en situation

**La professionnalisation est d'abord et avant tout « située ».** Qu'elle ait pour objet le fait pour l'individu d'apprendre l'un des trois métiers étudiés ou le fait de faire évoluer sa pratique professionnelle, elle se réalise au quotidien, au regard des situations de travail rencontrées et des interactions nouées avec les acteurs qui interviennent directement dans ces situations, à savoir les clients, les pairs, les autres collègues de travail (qui exercent des métiers « voisins » ou coopérant dans la conduite des processus de travail), les fournisseurs (pour les pièces de rechange), les agents (partenaires pour les CCV « secteur » et clients pour les CPRI). On retrouve là le rôle prééminent de l'expérience acquise par la pratique, évoqué précédemment pour relativiser celui joué par la formation professionnelle continue (cf. *supra*).

*« On apprend tous les jours. On apprend plus sur le terrain qu'en formation. [...] Il faut déjà s'adapter parce que chaque client est différent. Donc à chaque fois c'est un comportement différent et un discours différent à tenir au client. Même aujourd'hui, je fais encore des conneries, on en fait tous de toute façon. Mais c'est vrai qu'on en apprend tous les jours. Des fois on se fait piéger, on se dit : « Mince je me suis fait avoir ». Pourtant on est habitué. Quand on fait un ordre de réparation, on fait le tour du véhicule pour voir s'il y a des rayures ou des bosses. Et des fois, en discutant, il y a une petite rayure qu'on ne note pas et on se fait avoir comme ça. On se fait avoir, on se dit : « Je ne me ferai plus avoir » et puis... [...] On évite de refaire les mêmes bêtises, les mêmes erreurs » (CCS).*

*« Après le stage vendeur itinérant, il s'agit pour le nouveau collaborateur de mettre en application sa formation. Très vite, sinon c'est vite oublié. Avec un autre vendeur sur le terrain. Il faut qu'il passe au moins un mois avec un vendeur, ou plutôt avec plusieurs vendeurs. L'idéal est d'arriver à lui faire connaître plusieurs approches. [...] Il faut tout de suite qu'ils assurent la mise en place de tout ce qu'ils ont appris. Sinon ça va se perdre. [...] La plus grosse formation, c'est sur le terrain, même si des formations plus classiques peuvent appuyer. La partie opérationnelle s'apprend vraiment sur le terrain » (chef des ventes pièces de rechange).*

*« Je ne fais qu'apprendre, tous les jours. [...] C'est un mélange de tout. C'est l'expérience, c'est l'écoute. Il n'y a pas de formation pour apprendre à cerner quelqu'un ou à le comprendre. Ça n'existe pas ça. On pourra vous faire toutes les formations du monde, vous êtes différent de votre collègue, vous allez donc appréhender une question différemment, vous allez y répondre différemment, vous*

*allez réagir différemment en fonction d'un contexte, et pour la même situation vous allez avoir deux réactions différentes. Au même titre que moi j'aurai une réaction différente. C'est l'expérience, c'est l'écoute. [...] Il y a peut-être aussi une ouverture que j'aime. J'aime bien apprendre, j'aime bien écouter, et c'est hyper-formateur. [...] Toutes les informations sont bonnes à prendre. On a un métier qui est à vrai dire bourré de ficelles. [...] J'essaie moi à mon niveau d'attraper toute l'information que je peux attraper à tous les niveaux : extranet, les bruits dans les couloirs, à condition que ce soit fondé et vérifié » (chef des ventes VN 3, ex CCV).*

Cette construction « située » (et permanente) de la professionnalité n'est pas en soi, bien évidemment, une singularité des trois métiers commerciaux étudiés. Elle se révèle toutefois prépondérante dans leur cas, compte tenu de la nature des activités et des compétences en jeu : position d'interface, focalisation sur la relation-client, importance de la réactivité et de la capacité à anticiper en situation, volume d'informations considérable à intégrer et à actualiser, etc. En outre, comme on l'a vu au sein de la première partie, on peut parler d'une « fabrique personnalisée » de la professionnalité. Chacun se construit son savoir-faire en fonction de son mode d'usage de soi au travail ou de son style, lequel résulte autant de son expérience vécue au fil du temps que de sa personnalité ou de sa façon d'être au monde. L'expérience est à comprendre ici comme l'histoire réfléchie du professionnel à son poste, la manière dont il a interprété et géré les événements auxquels il a été confronté. L'enjeu de se construire sa propre professionnalité à travers à la fois son expérience du travail et sa façon d'être au monde transparaît bien par exemple dans le témoignage suivant, apporté par une jeune CPRI en poste, ayant dû se faire admettre auprès d'une clientèle masculine de garagistes.

*« Je suis très contente mais c'est vrai qu'il m'a fallu du temps pour m'insérer. Mais plus par rapport à la clientèle parce que c'est vrai, j'étais jeune, inexpérimentée dans le domaine des pièces détachées. Donc il a fallu un apprentissage de ce côté-là. [...] Ils ont été un peu réticents sur ma jeunesse, parce que j'étais une fille, parce que je ne venais pas du milieu de l'automobile. Donc au début ça était vraiment dur. [...] Il faut rabâcher les choses. Autant il y en a qui comprennent très vite, autant pas du tout. Donc il faut leur expliquer les choses. Mais après comme ils voient leur portefeuille, ce qui est normal, on essaye de placer les choses un peu différemment. C'est tout un art ! Et il n'y a pas de formation pour ça. C'est sur le tas. [...] Ce n'est pas facile parce que même si on a des promos à proposer, on a quand même pas mal de choses, on ne sait pas trop comment les aborder parce que les clients connaissent leur travail depuis des années. Ils attendent quand même d'avoir quelqu'un en face d'eux qui sache de quoi il parle. Au début ça était assez dur. Mais en règle générale, ça s'est assez bien passé. Techniquement, ils étaient un peu réticents pendant pas mal de temps. En fait, il a fallu faire ses preuves plus par rapport à cela parce qu'il y en a qui sont encore un peu machos, un peu à l'ancienne. Donc il a fallu taper du poing sur la table pour leur dire que ce n'est pas parce que j'étais une fille que j'étais une incapable. Je n'ai pas eu le choix ! Mais après ils ont été vraiment très très bien. [...] Ça s'est fait un peu avec le temps. Des fois ils me posaient des colles, on va dire comme ça. Et je ne lâchais rien. Donc j'allais toujours de l'avant en leur disant : « Je ne peux pas vous répondre tout de suite, je vous répondrai dans la journée ou dans la semaine ». [...] Donc j'avais envie de montrer que j'avais une certaine rigueur et c'est ça aussi qui m'a réussi. Après, avec le temps, le relationnel fait qu'il y a des amitiés qui se sont créées et ils ont vu que je n'étais pas là non plus pour casser du sucre sur les autres, mais au contraire que j'étais là pour les aider. Il a fallu du temps, il m'a fallu un an réellement pour m'imposer, au moins une année » (CPRI 1).*

Les événements auxquels se confrontent les professionnels des trois métiers concernent avant tout **des situations d'interactions avec des clients**. Ce sont des situations toujours singulières, avec donc une part irréductible d'inconnu et d'imprévisible. Le client est à chaque fois un être à part, avec ses spécificités et ses besoins propres. Cette imprévisibilité de la relation-client est d'ailleurs non seulement une source de difficulté mais aussi de plaisir au travail. Certes, le CCV, le CPRI ou le CCS se développe des routines cognitives pour agir efficacement en situation : il a en tête plusieurs types de clients régulièrement rencontrés, et appelant un certain comportement (par exemple, le « *petit retraité de 60-70 ans* », le « *père de famille de 30-40 ans* », le « *jeune qui vient de débiter sa carrière professionnelle* »...); il intervient selon un système de représentations qui lui permet de conceptualiser son processus d'action, de l'organiser et de le reproduire au mieux dans la plupart des

situations d'interactions (par exemple, la phase dite de « *découverte-client* », celle de l'essai du véhicule ou encore le moment critique où le vendeur élabore son offre globale). Mais ces formes de routine n'épuisent jamais le caractère constamment incertain du travail commercial. Elles sont constamment remises à l'épreuve, interrogées et éventuellement révisées lors des contacts avec les clients. Ces derniers s'imposent de fait comme des agents centraux de la professionnalisation en situation.

La succession de leurs rencontres nourrit une interrogation réflexive – fébrile au début, mais jamais éteinte par la suite – sur les comportements à adopter devant eux : quels types de relation établir avec les clients ? Comment parvenir à s'ajuster à chacun d'entre eux ? Comment s'y prendre pour leur fournir des explications et tenter de les persuader d'acheter les produits ou les services d'Auto ? Comment jauger une « situation difficile », et comment y faire face ? Etc. Et cette interrogation est au cœur de la professionnalisation permanente des titulaires d'emploi. Les clients sont également sources d'apprentissages plus directes car ils peuvent émettre des informations assez explicites sur des points techniques ou légaux, non connus jusqu'ici par le professionnel, sur les politiques et les pratiques commerciales des concurrents, et même sur les attitudes de ce professionnel en interaction.

*« Plus vous voyez de clients, et plus vous devenez crédible, puisque c'est de l'entraînement. Plus on s'entraîne, mieux c'est. [...] A 26 ans, être vendeur de voiture, ça peut être difficile au début d'être crédible. Surtout quand on arrive à 21 ans. J'ai eu alors un gros problème de crédibilité. [...] Du fait qu'on soit jeune les clients sont peut-être plus indulgents mais au début ce n'était pas évident. Les premiers mois ont été assez compliqués. Et au fur et à mesure le professionnalisme prend le dessus, on y prend goût et on est de plus en plus fier de soi. [...] J'avoue qu'il y a cinq ans j'étais quand même assez impulsif de caractère parce que j'étais un peu jeune, je suis du signe astrologique du taureau, une éducation sicilienne. [...] Du coup, je me suis beaucoup assagi avec le temps grâce aux clients et grâce aux différents responsables que j'ai pu avoir et qui m'ont bien encadré » (CCV hall).*

*« Avec l'expérience, on apprend à se dire qu'il y a certaines choses qui peuvent blesser. Sur le coup, je ne réalisais pas. Je sortais ce que j'avais envie de dire. Et c'est vrai que je me suis beaucoup remise en question par rapport à cela. [...] C'était important qu'on me le dise aussi parce qu'il y en a certains qui ne se gênaient pas pour me le dire. Et justement je préfère. J'ai toujours aimé qu'on me dise les choses telles qu'elles sont, même si elles ne sont pas très agréables à entendre certaines fois. Je pense que cela nous permet d'avancer. « Tu n'apprécies pas le fait que je parle comme ça, ok, je vais essayer de m'améliorer, de faire attention ». C'est vraiment un gros travail. [...] Au niveau relationnel, j'ai appris beaucoup, même sur moi, au niveau de la franchise aussi, parce qu'il faut en avoir aussi. Et j'ai beaucoup travaillé sur moi dans le sens où des fois mes paroles sortaient trop facilement et trop instinctivement. Et là j'arrive un peu plus à prendre sur moi. Le travail auprès des clients m'a appris beaucoup par rapport à cela » (CPRI 1).*

**Les pairs interviennent aussi, dans une certaine mesure, dans les processus de professionnalisation**, en partageant au moins une partie de leur expérience. Lorsqu'un nouveau CCV, CPRI ou CCS arrive au sein de la filiale, il fait l'apprentissage de son métier en situation, en travaillant côte à côte avec un ou plusieurs salariés en poste, considérés en général comme faisant partie des plus expérimentés mais aussi de ceux qui sont susceptibles de vouloir et de savoir transmettre leur savoir-faire. Le nouvel élément voit ainsi comment il devra procéder ensuite quand il interviendra de façon autonome. Il bénéficie ensuite des conseils de tout un chacun qu'il sollicite, selon les liens créés, en fonction des problèmes ou des difficultés rencontrés. La plupart des personnels semblent d'ailleurs apprécier ce concours plus ou moins appuyé à la professionnalisation, en particulier lorsqu'il s'agit d'aider de jeunes débutants. Pour eux, cela apparaît plaisant et valorisant de « *conseiller le petit jeune* ». La formation en situation de travail des jeunes CCV et CPRI se réalise de façon systématique en assistant ou en tournant avec plusieurs titulaires d'emploi. L'objectif clairement poursuivi ici est de tenir compte de la nature très personnalisée de la professionnalité commerciale. C'est en étant sensibilisé à plusieurs façons de faire que le nouvel embauché pourra construire son propre style professionnel.

« On m'a dit : « Mets-toi là ». Il y a un copain qui m'a montré deux ou trois soirs, et après je me suis débrouillé. [...] J'ai passé plusieurs soirées avec lui pour voir comment il faisait. Il m'a montré. Après, moi je me débrouille assez bien avec un ordinateur, donc j'ai vite appris, et voilà. [...] C'est de la formation sur le tas : « Je te montre ce que je sais » » (secrétaire d'un chef d'équipe après-vente, ex CCS).

« Je me suis dirigé vers le plus vieux vendeur entre guillemets et il m'a pris sous son aile pour pouvoir m'apprendre directement le métier sur le terrain. « Tiens Ludo, je suis passé à côté de toi, j'ai entendu que ça n'allait pas, tu ne fais pas comme ci ». Ça m'a donc permis d'évoluer. [...] De temps en temps, j'allais avec lui en clientèle, je me mettais là et puis je regardais un petit peu comment il faisait, la façon de parler avec le client, le mode de silence à avoir quand le client doit réfléchir pour qu'il puisse répondre, toutes ces petites choses » (CCV secteur).

« Les collègues de travail m'ont beaucoup aidée, les magasiniers, les vendeurs, les chefs. Tout le monde a été sympa avec moi. [...] Je suis rentrée en fin d'année. En gros, pendant 1 mois ½, je suis restée au magasin pour m'adapter aux pièces, aux références, et pour savoir comment les gens travaillaient, les magasiniers et même les clients, pour voir un peu toute l'organisation de la société. Après j'ai fait des tournées accompagnées avec les autres vendeurs. Ils m'ont montré un peu le secteur que j'allais avoir, les clients qu'eux ils avaient, et c'est comme cela que j'ai intégré tout doucement le métier. [...] Mes collègues m'ont guidé pour le travail en lui-même. En fait, chacun travaille d'une certaine façon et j'ai pris un peu de chacun pour faire ma propre organisation au niveau de la clientèle, pour le planning en fait. C'est vrai qu'ils m'ont appris beaucoup. Dès que j'avais un souci, ils m'ont dit : « Tu n'hésites pas, tu nous appelles, tu nous poses des questions ». Ils ont été très, très présents et ils m'ont vraiment aidée à m'intégrer. [...] On a un nouveau vendeur accessoires qui est arrivé. [...] J'ai essayé de lui dire : « Tu as 6 mois pour faire tes preuves, ne t'inquiètes pas si les premiers mois tu te rétames parce qu'il faut que les gens s'adaptent à ce qu'il y ait un vendeur accessoires, il faut qu'ils prennent le pli ». [...] J'ai essayé de lui dire un peu ce qu'il fallait faire, en lui donnant surtout des conseils pour ne pas qu'il se décourage parce qu'au début, il me disait : « Mes chiffres, mes chiffres ». Je disais : « Tes chiffres, tu les oublies, tu ne les regardes pas tous les jours parce que tu vas te démoraliser, tu vas rester chez toi ». Je pense lui avoir donné un peu quelques conseils. Mais après il faut que cela vienne de lui aussi » (CPRI 1).

Au-delà de la période de leur entrée dans les trois métiers, les salariés profitent également de leurs pairs et de leur appartenance à des équipes pour continuer à se professionnaliser. Cela passe par des transmissions d'informations, des conseils, des échanges d'expériences, notamment en cas de problèmes, des situations d'entraide... Les CCS sont sans doute les premiers concernés à ce propos. Leur « professionnalisation continue » est à vrai dire favorisée par l'espace de travail où ils évoluent. Si chaque CCS est confronté individuellement à des clients, il intervient à proximité de ses collègues. Aussi, dès qu'il rencontre un problème ou éprouve le besoin d'avoir une information en situation, il a la possibilité d'échanger spontanément sur place avec ses collègues. De fait, les développements professionnels effectués dans le cadre de ce métier puisent largement dans ce fonctionnement coopératif en situation.

« Toute la journée on se crie dessus ! Non, nous en fait on discute dans notre travail, puisqu'il n'y a que là où on est ensemble. [...] Je transmets : « Moi j'ai appris ça ». Vite, je donne l'information. « Il se passe ça ». « Tiens, j'ai vu que ça c'est sorti ». Voilà, ça marche comme ça en fait » (secrétaire d'un chef d'équipe après-vente, ex CCS).

**L'entreprise n'occulte en aucune façon cette professionnalisation « située ».** Elle use de formations qui ne prétendent en aucun cas s'y substituer. Par exemple, les formations ayant trait à la relation-client ne cherchent pas vraiment à inculquer des modes d'emploi ou des procédures de travail à respecter scrupuleusement. Elles sont plutôt pensées et montées avec l'objectif d'appuyer pareille professionnalisation. Tel est notamment le cas des formations qui visent à offrir aux titulaires d'emploi des trames pour la conduite des négociations commerciales, ou des typologies de comportements d'achat – on peut citer la fameuse typologie SONCAS (Sécurité-Orgueil-Nouveauté-Confort-Argent-

Sympathie), reprise souvent par nos interlocuteurs et leur servant apparemment d'outil d'analyse de la clientèle en situation.

Par ailleurs, les responsables des services reconnaissent la force et le caractère indispensable de la professionnalisation « située ». Ils en prennent même acte en la favorisant, sinon en l'organisant dans une certaine mesure. C'est en particulier le cas quand il s'agit d'accueillir et de former un nouveau collaborateur. Le fait qu'il tourne avec plusieurs commerciaux est suscité et organisé par le chef de service. Plus généralement, les programmes d'intégration de l'entreprise prévoient cette mise en situation. C'est typiquement le cas du parcours d'intégration mis au point pour les CPRI. Ce parcours comprend une découverte du magasin central et des différentes références qu'il contient, ainsi que des tournées systématiques avec chacun des personnels en place pour tenir compte des différents types d'approche en pratique et aider ainsi l'individu à inventer sa propre approche.

*« La formation du CPRI qui arrive commence par le magasin. Il doit alors apprendre à ranger des pièces. Il doit partir du bas de l'échelle et passer par tous les postes, pour qu'il puisse comprendre l'organisation du magasin, appréhender ce qu'est une pièce de rechange, savoir mettre une référence face à un produit. Donc il doit d'abord passer un moment dans le magasin, au sein de l'exploitation. Il faut qu'il cerne bien le fond du métier avant de pouvoir aller vendre des pièces. Il ne s'agit pas d'approfondir la partie technique du référencement. Ce qui est important, c'est de réussir à sentir le produit. [...] C'est un métier qui s'acquiert sur le terrain et avec l'expérience des autres. Après la formation « exploitation », où l'on apprend à connaître les pièces, il faut qu'il tourne avec un vrai vendeur, pour qu'il puisse voir comment il fonctionne. Elle est là, la vraie formation. C'est de l'accompagnement. Les vendeurs ont chacun leur style. Donc quand on a un nouveau vendeur, c'est bien de le faire tourner avec deux-trois vendeurs différents. Il peut alors apprécier la différence d'approche du client. Donc c'est intéressant que le nouveau vendeur qui arrive découvre le métier en voyant plusieurs pratiques » (chef des ventes pièces de rechange).*

Toutefois, **cet aménagement de la professionnalisation « située » ne peut pas être le seul levier mobilisé par l'entreprise.** En effet, il a essentiellement trait à la phase d'intégration du nouvel embauché, le reste de la professionnalisation étant loin de faire l'objet d'un tel aménagement. En outre, la simple confrontation à des situations de travail, à des clients et aux collègues de travail ne garantit en aucune façon la réussite de la professionnalisation. Notamment, au-delà de la phase d'intégration, les pairs ne s'imposent plus spontanément comme les personnels-ressources les plus à même de favoriser les processus de professionnalisation. Les conditions d'exercice des métiers apparaissent relativement défavorables. Comme nous l'avons souligné au sein de la première partie, le travail commercial s'effectue de manière autonome, pour ne pas dire de manière isolée. Le temps manque cruellement, parce qu'il s'agit de se montrer toujours disponible face aux clients et d'atteindre de nouveaux objectifs chaque mois. Comme nous l'avons également rapporté au sein de la première partie, les CCV et les CPRI tendent aussi à avoir des comportements en partie individualistes, tirant vers l'émulation, voire la compétition. Des CCV au sein d'un hall forment certes une équipe *a priori* soudée, mais aussi une addition de professionnels potentiellement en concurrence les uns à l'égard des autres, ne serait-ce que pour assurer leurs objectifs de vente et maximiser leurs gains en termes de commissions. Aussi, pour toutes ces raisons, le collectif de pairs n'est peut-être pas ici aussi formateur qu'il peut l'être dans d'autres situations professionnelles.

*« Le problème, c'est qu'on copie ce que nous dit le collègue, parce qu'il manque une trame de travail. [...] On n'apprend pas forcément bien sur le tas. Il faut à un moment donné des bases, des règles. [...] C'est vrai que pour les procédures et autres, il y a rarement une trame de travail qui soit fournie. C'est chacun qui transmet ce qu'il sait, avec son interprétation. En fait, on fait comme ça parce que l'autre le fait, sans savoir si c'est la bonne solution. L'autre a montré qu'il faisait comme ça, alors on le fait comme ça. C'est de la copie ! » (secrétaire d'un chef d'équipe après-vente, ex CCS).*

*« L'accueil et l'intégration au sein de l'entreprise sont importants. Il est clair que si on a des collègues qui, au quotidien, ne font pas l'effort d'intégrer, d'aider et d'accompagner, même si on a un hiérarchique qui s'évertue de faire son maximum à ce niveau-là, si l'équipe ne va pas dans ce sens-là,*



*je pense que l'intégration sera plus difficile. Elle se fera, mais certainement de manière plus longue et moins performante. [...] Ça dépend beaucoup de l'organisation du groupe et de l'ambiance au sein du groupe. Et c'est là où est la difficulté pour se positionner en tant que conseiller commercial et en tant qu'encadrant, c'est qu'on est face à une population qui travaille, pour l'entreprise certes, mais dont le travail va déterminer la rémunération. Donc quelque part individualiste, égoïste : « Si c'est lui qui la vend, ça ne sera pas moi, et si ça n'est pas moi, ça sera de l'argent en moins » » (adjoint chef des ventes VO, ex CCV).*

### **2.2.2. Une contribution directe des managers à la professionnalisation**

**Les responsables de service se considèrent souvent comme les principaux agents de la professionnalisation** des personnels des trois métiers. Par-delà leur action consistant à organiser les parcours d'apprentissage des entrants, en faisant tourner ces derniers avec les personnels en place, l'entreprise attend des managers une capacité à participer eux-mêmes directement aux processus de professionnalisation, dans le cadre de leur action plus large, dite de « coaching » (cf. point 1.1.3) : *« Les chefs de service font aussi de la formation. C'est dans leurs missions. Ils ont à effectuer une passation de savoirs, par l'intermédiaire d'une action de coaching »* (directeur général).

Leur mission est d'« emmener » leurs collaborateurs vers un certain niveau de performance, de les faire progresser autant que possible et de les faire travailler d'une manière conforme aux attentes actuelles de l'entreprise, en leur expliquant comment s'y prendre, en leur montrant le cas échéant *via* des simulations, en essayant de les sensibiliser à l'importance de tel ou tel acte professionnel aujourd'hui, de leur faire passer des messages et de les faire réfléchir en conséquence... L'action porte avant tout sur le « *comportemental* » ou les attitudes à adopter face à la clientèle, c'est-à-dire sur les aspects les plus difficilement transmissibles par la voie unique de la formation professionnelle continue. Elle apparaît particulièrement sensible pour les CCS, à l'heure où leur métier est engagé dans une profonde mutation, consistant à donner plus d'ampleur aux parties « commerce » et « services ».

*« Le message que j'essaie de leur faire passer est que le client qui a acheté un véhicule, hormis le fait qu'il sache qu'il doit faire ses entretiens à tel ou tel kilomètre, quand il vient à l'après-vente, soit il a une réparation, soit il a une panne, choses qui ne sont pas prévues. Et donc il est nécessaire de bien reconnaître le client : « Mr Intel, vous avez acheté la voiture chez nous, vous avez un problème, on est là pour s'occuper de vous ». C'est important car les techniciens qui occupent la fonction de CCS vont être capables d'interpréter la panne, mais à côté de ça, il faut beaucoup les encadrer sur le côté commerce, il faut beaucoup les animer, leur en parler, parce qu'ils ne sont pas venus ici pour ça. Ils viennent d'une filière technique. Donc ce qui est surtout important, c'est tout le coaching, l'accompagnement que l'on met derrière. Ça, c'est le quotidien »* (chef après-vente 1, ex CCS).

*« Le client lambda, s'il amène sa voiture chez un grand constructeur, c'est pour avoir une sérénité d'esprit. Il attend de nous que nous lui expliquons ce qu'on a fait, sans pour autant entrer trop dans la technique. Ce qu'on leur inculque aujourd'hui, et ce qu'on leur fait travailler, c'est de dire : « Voilà, ce soir, je vous présente une facture, ce matin ou hier on a noté tout ça sur votre dossier. [...] Vous aviez un voyant, on vous a changé ça, ça et ça, ça se situe là, là et là. Pour ça, on a branché des appareils, on a identifié votre problème ». C'est argumenté, expliqué, tout le service qui a été fait sur le véhicule, sans pour autant entrer dans la technique. Vraiment, expliquer ce qu'on a fait. [...] C'est beaucoup de comportemental, c'est beaucoup sur la manière de présenter les choses. Le métier a énormément changé. Et c'est vraiment la phase relationnelle, comment je dialogue avec le client, qui a beaucoup changé. L'enjeu est d'emmener ces anciens techniciens qui sont restés un peu trop techniques et qui ont du mal à se faire à l'aspect commerce et à l'aspect service. On y arrive ! Après, Rome ne s'est pas faite en un jour. On ne va pas les changer du jour au lendemain. Là, on revient au coaching. [...] C'est du coaching en permanence parce que c'est nouveau, on change de méthode, et*

*donc c'est tous les jours qu'il faut dire : « Ce n'est pas comme ça, c'est comme ça ». Et puis on se rend compte qu'à force de le dire, ça rentre » (chef après-vente 2, ex CCS).*

Ce coaching à visée formative assuré par les chefs des ventes et de l'après-vente se déploie surtout à **travers la relation directe qu'ils nouent au quotidien avec chacun de leurs collaborateurs**, et les situations d'observation, d'accompagnement, d'évaluation, de recadrage liées à cette relation. Ils entendent alors jouer un rôle formateur direct en intervenant auprès de salariés n'ayant pas agi « correctement » devant un client ou présentant de leur point de vue des lacunes plus générales. Ils opèrent principalement à l'occasion de petits débriefings, qui font suite en particulier à l'interaction qui s'est produite avec le client. Leur action consiste dès lors à conseiller leurs subalternes sur les « bonnes » manières de faire et les méthodes à adopter, à leur faire un retour sur leurs points forts et surtout leurs faiblesses, à les faire cogiter sur la dimension de leur pratique qui est à faire évoluer. Plus que jamais, l'accent est mis ici sur les comportements et les attitudes à avoir face à la clientèle.

Le principe d'une telle action de formation assurée par le manager semble être admis par la plupart des salariés interviewés. C'est notamment le cas lorsqu'ils se confrontent à une « nouveauté », un changement, un cas difficile ou imprévu, requérant l'accès à de nouvelles informations, sinon l'application de décisions ou de méthodes de travail inédites. En outre, on peut faire l'hypothèse que cette action managériale possède une plus grande portée et se trouve davantage légitimée par les salariés quand elle est réalisée par un ancien du métier – ce qui est une situation courante, car bon nombre de chefs des ventes et après-vente d'Auto sont de fait d'anciens CCV et CCS (cf. point 3.2.2). Enfin, il est clair que cette contribution directe des managers à la professionnalisation des personnels reste avant tout active pour ce qui est de l'intégration et de la formation des débutants, notamment des jeunes. Souvent, les managers interviennent alors comme leurs principaux formateurs, voire comme leurs mentors.

*« C'est un coaching permanent, de tous les instants. Un bon chef doit avoir une bonne psychologie, savoir ce qui se passe immédiatement, savoir faire parler le personnel. Il ne faut pas laisser les situations où les problèmes persistent. Il faut savoir être à l'écoute, tout en faisant avancer les gens à leur rythme. [...] J'essaie de donner à mes collaborateurs les meilleures méthodes pour qu'ils soient les moins mauvais possible, pour ceux qui ne seront jamais bons, et j'essaie de tirer vers le haut ceux qui sont bons. Ce n'est pas toujours facile car je suis en même temps un chef qui demande beaucoup, puisqu'il est nécessaire d'être hyper-réactif dans le monde concurrentiel actuel. [...] J'ai un jeune conseiller commercial secteur qui vient d'un autre réseau, eh bien il a fallu le former aux méthodes de notre constructeur. Il a fallu le cadrer, le recadrer, forcément être proche de lui, voir comment il travaille et voir là où il doit s'améliorer. C'est ça mon quotidien » (chef des ventes VN 1, ex CCV).*

*« Mon rôle au quotidien est de conseiller les conseillers commerciaux sur leurs façons de faire. [...] Ça m'arrive de dire à un conseiller commercial : « Attention à la façon dont tu abordes ce produit. Tu aurais pu intriguer le client sur tel ou tel produit financier ». Sans trop lui en dire en même temps, pour qu'il puisse se poser lui-même la question après. Ou alors : « Qu'est-ce que tu as fait ? Tu ne l'a même pas fait monter à bord dans la voiture ». Je vais donc lui dire pas mal de choses comme ça, et qui concernent notre méthode de vente » (chef des ventes VN 2).*

*« Mon responsable m'a surtout aidé dans le nouveau comportement que je devais avoir. Bon, il m'a laissé carte blanche d'un point de vue professionnalisme parce que chaque vendeur a ses propres techniques, on ne peut pas formater quelqu'un, on ne peut pas le changer. Mais on peut l'aider à s'améliorer ou à éviter de faire des erreurs. Apparemment, il était comme moi quand il était plus jeune, un peu dynamique, un peu fufou. Et c'est au niveau comportemental que j'ai été beaucoup aidé. C'était super important. « Attention là vous êtes un peu apparemment arrogant, attention à vous, attention vous n'êtes pas le meilleur ici ». Donc ce sont vraiment des mots durs parce que j'en n'avais pas vraiment conscience. Et c'est vrai qu'à un certain moment, c'est ce qu'on dégage, justement le fait d'être trop sûr de soi, d'optimiser la situation. Des fois, ça peut prendre des extrêmes parce qu'on ne s'en rend pas compte » (CCV hall).*

« J'ai eu la chance d'avoir un chef des ventes, à l'époque, qui était très ouvert et très accompagnant, dans le sens où je ne me suis pas senti livré à moi-même quand je suis arrivé. Je n'ai pas eu de formation spécifique au milieu de l'automobile ou au commerce de l'automobile, mais j'ai eu un accompagnement dans le cadre de l'entreprise par ma hiérarchie de l'époque, qui m'a un petit peu appris, montré les méandres du commerce automobile et comment on évoluait, comment il fallait évoluer, comment il fallait considérer le moindre des clients. Voilà, j'ai eu la chance d'avoir un bon accompagnement de la part de ma hiérarchie. [...] Moi j'ai été privilégié parce que je suis tombé sur un hiérarchique qui a pris la peine de m'accompagner, qui m'a pris un peu sous son aile pour m'apprendre le métier et me mettre le pied à l'étrier » (adjoint chef des ventes VO, ex CCV).

L'action formatrice des managers prend également chair dans **les fonctionnements d'équipe qu'ils instaillent au titre de leur mission de coaching, via les réunions qu'ils organisent plus ou moins régulièrement** (au quotidien pour les CCV, le plus régulièrement possible pour les CPRI et les CCS). Comme nous l'avons vu (cf. point 1.1.3), les managers diffusent de multiples informations sur les affaires ou les dossiers en cours, les méthodes à adopter, l'évolution des politiques et des procédures promues par le constructeur, etc. Ils favorisent les échanges d'informations entre les membres des équipes et conduisent des analyses avec ces derniers pour faire un retour sur ce qui s'est passé et pour repérer collectivement ce qui mériterait d'être amélioré. Les réunions ont donc d'une manière ou d'une autre une portée professionnalisante. Il arrive d'ailleurs, au cours de ces réunions, que les managers rappellent des principes ou des ficelles qui participent des métiers concernés. Parfois, ce rappel va jusqu'à prendre la forme d'exercices informels et rapides de mise en situation ou de simulation. Là encore, c'est avant tout l'aspect comportemental qui est alors travaillé.

« Je leur explique lors des rapports hebdomadaires à travers de petits exercices. [...] C'est une aide à la professionnalisation. Et ça passe parfois par de petits exercices en groupe. Quand on est en rapport des ventes, je fais faire des exercices à mes vendeurs. Ça arrive fréquemment. J'aime bien savoir s'ils sont toujours conditionnés, s'ils n'ont pas perdu leurs réflexes. C'est par l'intermédiaire de mises en situation. « Tu n'as pas réussi à passer cette promotion sur ce client. Je vais me mettre à la place du client. Montres-moi comment tu as fait pour essayer de lui vendre cette promotion ». Je fais alors le client chiant, mal luné. Et après je dis : « Il ne fallait pas que tu fasses comme ça, il fallait que tu fasses comme ça ». Souvent, ça m'arrive. Ce sont des petits exercices qui permettent d'analyser la pratique du vendeur. Et les autres écoutent et réagissent. Souvent, ils ont fait la même erreur. Ils en prennent aussi conscience. Ça se voit à leur regard. [...] Le but n'est pas de casser la personne. C'est surtout amusant, interactif » (chef des ventes pièces de rechange).

« Ça fait partie du rôle de l'encadrant et du manager de mettre en place le partage des connaissances dans son équipe et les échanges. [...] Il faut arriver à mettre en place une certaine dynamique pour qu'il y ait une ambiance propice aux échanges, au partage d'expériences, mais aussi quelque part entretenir cet esprit de compétition entre les différents conseillers commerciaux parce qu'il est bien évident que c'est aussi la compétition qui fait avancer l'ensemble du groupe » (adjoint chef des ventes VO, ex CCV).

La contribution directe des managers à la professionnalisation est ainsi une autre action à prendre en compte. **Ce rôle formateur des managers demeure néanmoins très incertain, tant dans son occurrence effective que dans sa reconnaissance par les personnels.**

Bien entendu, comme pour l'ensemble de leur action de coaching (cf. 1.1.3), les responsables de service disent en général manquer de temps pour concourir le mieux possible à la formation permanente de leurs collaborateurs. Ils sont happés par d'autres tâches, administratives et gestionnaires, les amenant à épouser peu ou prou une logique de contrôle et leur laissant une disponibilité insuffisante de leur point de vue pour s'occuper convenablement au quotidien de cette formation. Cette absorption des managers par les tâches administratives et gestionnaires a même tendance à croître. Elle nuit dès lors à la professionnalisation des salariés, en particulier à celle des plus jeunes, qui plus que les autres ont besoin d'être épaulés et conseillés par leur chef direct. La formation continue est dès lors supposée se substituer en partie à l'action du manager.

« Un chef des ventes est amené à coacher des vendeurs et à les aider à améliorer leurs performances. Or, aujourd'hui on est noyé dans la paperasse, les multiples notes à faire. [...] Aujourd'hui, on n'a plus le temps de faire notre métier. On est là pour contrôler, reconstruire, faire des tableaux, contrôler des dossiers, contrôler le nettoyage des voitures... » (chef des ventes VN 1, ex CCV).

« Aujourd'hui, quand on fait le choix d'embaucher un jeune, on a des structures et des outils qui vont se substituer un peu à l'accompagnant. C'est-à-dire qu'on va envoyer le jeune pendant 15 jours sur tous les produits financiers par exemple, qu'est-ce qu'un financement, comment ça marche, comment il faut le proposer, qu'est-ce ça implique. On va l'envoyer en formation sur comment faire une estimation de reprise quand on doit reprendre un véhicule d'occasion pour la vente d'un véhicule neuf. Donc aujourd'hui il y a tout un panel d'outils de formation qui permettent justement une qualification rapide du jeune entrant et un apprentissage rapide de tout ce dont il va avoir besoin pour effectuer son métier. Alors après, le hiérarchique, qui est le chef des ventes ou le manager, reste bien sûr en appui du nouvel entrant, du jeune, pour l'accompagner dans des cas de figure précis, dans une situation ponctuelle. Voilà, il est là en appui, plus qu'en tant que formateur et accompagnant. [...] Le coaching, ça devrait être 80 % du temps d'activité en tant que chef des ventes ou adjoint. Mais ça n'est malheureusement pas le cas. C'est-à-dire qu'en tant que chef de service, on a des activités de manager mais aussi de gestionnaire, de coordinateur. On est en charge de toute la mise en place et du suivi du service. Donc, la part de coaching et de management propre, qui est portant celle pour laquelle je suis le plus friand, et qui m'a fait choisir aussi un peu cette évolution, malheureusement, elle n'est pas représentative de l'importance qu'elle peut avoir. Ce n'est pas que c'est moins important ce qu'il y a à côté, mais c'est que notre fonction fait qu'on doit faire le tout : à la fois animer, coacher, mais aussi gérer, trancher, mettre en place telle ou telle politique, tel ou tel plan d'action, réfléchir. On voudrait bien en tant qu'encadrant manager plus et coacher plus, mais on ne peut pas » (adjoint chef des ventes VO, ex CCV).

Par ailleurs, la contribution formative des managers n'est pas forcément reconnue à part entière par tous les salariés. Cela paraît notamment être le cas de certains personnels confirmés, encadrés par des chefs de service n'ayant pas participé à leur intégration au sein de l'entreprise. Ces salariés ne souhaitent pas confondre évaluation des performances et aide au développement des compétences. Pour eux, on ne peut pas à la fois avoir un pouvoir hiérarchique conséquent, qui se manifeste entre autres par cette responsabilité en matière d'évaluation, et jouer un rôle formateur à part entière, lequel semble requérir, dans leur esprit, une certaine distance par rapport aux enjeux directs de performance. Si leur manager n'est pas issu du métier, leurs réserves ont alors d'autant plus d'acuité.

Les réunions d'équipe ou « rapports » animés par les managers ne sont non plus les lieux et les moments les plus propices à la professionnalisation. Ces réunions sont courtes, conçues de manière standardisée. Leur finalité est avant tout d'échanger sur les affaires ou les dossiers en cours. De plus, le dialogue s'effectue plus entre le responsable hiérarchique et ses collaborateurs qu'entre l'ensemble du collectif. En définitive, si les managers jouent effectivement un rôle dans la professionnalisation, il ne faut certainement pas surestimer ce rôle.

### ***2.2.3. Un accompagnement spécifique au changement pour les CCS***

Il est intéressant de pointer **une autre pratique de professionnalisation mise en place au sein de la filiale Auto et plus particulièrement au sein de son secteur après-vente**. Elle vise spécifiquement les conseillers commerciaux service et s'apparente à une action d'accompagnement ayant pour objectif de les aider à s'orienter vers un positionnement ou une posture commerciale plus marquée – cette orientation constituant, comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, le principal enjeu de leur métier.

Cette action d'accompagnement, qualifiée aussi de « coaching », a été initiée en 2006. Elle s'est d'abord traduite par **le recours à un consultant spécialisé dans la relation-client**. Pendant un an, ce

consultant a tourné sur les cinq sites après-vente de la filiale, à raison d'une visite sur chacun des sites tous les mois. Il observait alors chaque CCS en situation. Il leur faisait ensuite un retour sur leur pratique, dans une optique d'amélioration.

*« Nous avons eu recours à une société extérieure, spécialisée dans le domaine de la relation-client. Un consultant venait passer une journée par mois sur chacun de nos sites. Il passait un moment avec chaque collaborateur et regardait comment il fonctionnait, comment il travaillait. Ensuite, il faisait un débriefing sur ce qu'il avait pu percevoir des différents collaborateurs, afin de les guider dans la manière de mieux s'y prendre avec la clientèle, la manière d'argumenter pour que le client accepte plus facilement le service proposé. Il s'agissait d'aider les gens à mieux vivre leur travail au quotidien mais aussi à développer le chiffre d'affaires. On a mis en place ce dispositif pendant un an. Les gens ont vécu l'expérience une dizaine de journées chacun. Le consultant passait à chaque fois deux heures avec chaque CCS. L'opération avait pour objectif de développer le savoir-faire des CCS et de faire en sorte qu'ils vivent mieux leur poste, qu'ils se sentent à l'aise » (pilote de l'après-vente).*

Cette opération avait été labellisée par le constructeur, dans le cadre d'un projet visant à favoriser et à soutenir le développement d'organisations du travail et de fonctionnements collectifs plus efficaces et plus productifs. Cette labellisation avait dès lors signifié l'obtention d'un financement *ad hoc*.

A la suite de l'intervention du consultant, l'opération d'accompagnement n'a pas pris fin. Au contraire, **la formule a été en quelque sorte pérennisée, sous un mode interne**. Tous les mois, le chef d'un des cinq sites après-vente de la filiale se déplace au sein d'un site autre que le sien. A l'image de ce que faisait au préalable le consultant, il y rencontre chaque CCS en activité et lui fait également un retour critique sur sa pratique, en vue de l'aider à progresser et à le rendre plus en phase avec ce qu'attend aujourd'hui la filiale de la fonction de CCS.

Cet accompagnement mérite d'être souligné car **il vient compléter utilement les formations** visant à favoriser la gestion du changement et plus spécifiquement le renforcement explicite de la dimension commerciale dans le métier de CCS. Ce sont les managers de l'après-vente qui mettent surtout en avant cette idée. Pour eux, l'accompagnement en question aide particulièrement les plus anciens (tous autrefois compagnons des ateliers après-vente) à développer cette dimension dans leur pratique professionnelle, et représente un excellent moyen de travailler directement sur leur expérience.

*« Contrairement à la formation, les CCS étaient là dans leur cadre quotidien, dans leur activité. On les faisait réagir sur des choses qu'il venait de vivre. L'animateur était à leur côté. Donc c'était différent de la formation. [...] On continue l'expérience mais d'une manière différente. Là, c'est fait par un chef après-vente. Il vient passer une journée sur un site où il n'est pas chef, pour qu'il soit dans un autre cadre et pour que ses relations avec les CCS soient différentes. Pour le CCS, ce n'est pas c'est vrai son chef au quotidien. Donc les discussions sont de nature différente. [...] C'est en quelque sorte de la formation mais c'est aussi du coaching en même temps. La personne ne peut pas dire qu'elle a fait tel ou tel stage, mais ça va l'aider aussi à mieux vivre son travail. [...] Ça ressemble à l'état d'esprit du tutorat » (pilote de l'après-vente).*

*« Chaque chef après-vente, une fois par mois, va sur un autre site. Et on va voir ce qui ne va pas chez les autres CCS. On retrace ça et on essaie d'évoluer en fonction de nos équipes, de l'expérience de chacun. [...] On tourne pour dire : « Ça, c'est bien, par contre, ça, c'est moins bien, tu devrais plutôt faire comme ça ». On a mis ça en place de manière à échanger un maximum d'expériences au niveau des métiers. Chaque bonne idée est bonne à prendre. Ce qui marche sur un site, pourquoi ça ne marcherait pas sur un autre, même si la clientèle est différente, en termes de types de personnes et de relations humaines ? On se rend compte que cela marche, et on se dit : « Tiens, je vais essayer aussi de le faire sur mon site. Par contre, j'ai mis ça en place, ça tu ne le fais pas, c'est vrai que ça pourrait t'aider par exemple sur ton temps d'attente ou sur ton explication de travaux » » (chef après-vente 2, ex CCS).*

Toutefois, **cette méthode de professionnalisation est surtout mise en exergue par les managers**, attachés à faciliter autant que possible le changement des positionnements professionnels dans le sens qu'ils désirent. Les CCS ne semblent pas avoir un souvenir précis de l'action menée il y a peu par le consultant, et être particulièrement intéressés par sa pérennisation en interne depuis. Les deux personnes interviewées n'abordent pas en tout cas cette action spontanément, ou la réduisent à une aide à la gestion de la carrière – le consultant avait cherché aussi à conseiller les CCS sur leur évolution envisageable en termes de carrière.

### 3. ALIMENTATION DES EMPLOIS ET GESTION DES CARRIERES

---

La troisième et dernière partie de la monographie vise à caractériser l'alimentation des trois emplois étudiés et la gestion des carrières des personnels qui exercent ces emplois. Quelles sont les politiques et les pratiques à l'œuvre en la matière au sein de la filiale Auto ?

#### 3.1. Alimentation des emplois

L'analyse des modes d'alimentation des trois métiers consiste principalement à examiner dans quelle mesure ils représentent plutôt des « emplois d'entrée », pourvus notamment par des jeunes sortant du système scolaire ou en début de carrière, ou plutôt des « emplois d'évolution », alimentés par le biais de la promotion interne.

On peut ici passer en revue chacun des trois métiers.

##### *3.1.1. Un recours classique à la promotion interne pour les CCS, aujourd'hui en partie remis en cause*

Pour alimenter les postes de CCS, la filiale Auto recourt classiquement au **vivier interne des personnels ouvriers et techniciens des ateliers après-vente**. Traditionnellement, il s'agit de « compagnons » ou de techniciens ayant plusieurs années d'ancienneté et souhaitant progresser sur le plan hiérarchique et de la qualification, mais aussi prendre un peu de distance par rapport au travail réalisé en atelier et à sa relative pénibilité en termes physiques ou de bruit. Ce recours classique au vivier est privilégié car il permet de disposer de personnels de fait déjà connus et ayant la pratique de l'organisation et de ses processus.

*« La plupart sont d'origine technique, avec un niveau bac pro-BTS. Ce sont des gens qui travaillaient donc avant dans l'atelier. On les a fait évoluer vers le métier de CCS en raison de leurs aptitudes et de leurs souhaits. Il y a parfois des recrutements extérieurs, mais en nombre limité. On préfère faire évoluer des gens de l'entreprise plutôt que de recruter à l'extérieur. Il est toujours plus délicat d'intégrer quelqu'un de l'extérieur à un poste clef comme celui-ci plutôt que de faire évoluer quelqu'un, qui connaît déjà le fonctionnement, la culture de l'entreprise. Il prendra plus aisément position devant la clientèle » (pilote de l'après-vente).*

*« Deux de mes collaborateurs ont débuté à l'atelier. Ils ont évolué ensuite vers un poste de technicien-expert, puis ils se retrouvés à la réception. Il y a donc eu beaucoup d'évolutions internes. Donc nous n'avons pas eu beaucoup de recrutements extérieurs à faire. [...] L'avantage, c'est que le collaborateur qui évolue au sein de l'entreprise pratique déjà le process et l'organisation. [...] Dans le cas d'une embauche à l'extérieur, souvent un candidat est très bien au niveau de l'entretien. Et puis après en place, ce n'est plus tout à fait ça. Et la période d'essai ne suffit pas forcément pour s'en rendre compte. C'est donc intéressant de recruter, car on connaît déjà les personnes » (chef après-vente 1, ex CCS).*

*« Le responsable du service rapide partant en mars 2004, on m'a demandé si ça me gênait de faire de la réception. J'ai dit que non, que ça ne me gênait pas, puisque pour moi c'était une évolution. On m'a proposé ça, je l'ai pris, et donc j'ai commencé à faire du contact avec les clients » (secrétaire d'un chef d'équipe après-vente, ex CCS).*

**Ce sont des personnes désireuses de devenir CCS et jugées aptes à occuper cette fonction d'interface avec la clientèle.** Ce jugement d'aptitude renvoie pour l'essentiel à leur capacité présumée à avoir un « *bon contact* » avec la clientèle et à pouvoir supporter le flux des clients mécontents ou agacés par la panne de leur voiture.

En outre, les promus à la fonction de CCS ne font pas partie pour la plupart des moins diplômés et des moins jeunes des ateliers après-vente de la filiale. Ils ont été formés en général au niveau bac pro ou du BTS, dans le domaine de la maintenance automobile – les formations correspondantes abordent d'ailleurs aujourd'hui la question de l'accueil et de la réception des clients. Après leur formation (parfois réalisée en apprentissage), ils ont été embauchés en tant que mécaniciens ou techniciens, puis ont travaillé au moins quelques années au sein des ateliers d'Auto, avant d'évoluer vers la fonction de CCS.

**Ce sont les chefs après-vente, assistés de leur propre hiérarchie, qui jouent le rôle moteur** dans ce type d'évolution promotionnelle. Ils « détectent » ou « repèrent » les personnels « promouvables », leurs aptitudes et leurs capacités avérées et potentielles à l'occasion des entretiens annuels d'évaluation, mais aussi et surtout sur le lieu de travail, en situation. Ils leur proposent directement pareille évolution, et défendent leur « cause » en interne. Les personnels peuvent toutefois se montrer également actifs en faisant connaître à leur hiérarchie leur souhait d'évoluer vers une fonction de CCS. De plus, les candidats internes ont maintenant à avoir un entretien supplémentaire plus formel avec un responsable des ressources humaines établi au niveau régional. Cet entretien a pour objectif de valider de manière plus formelle leurs compétences et leur aptitude probable à gérer les conflits avec les clients, ainsi que de définir des plans de formation ajustés à leurs besoins personnels et en mesure de les aider au mieux lors de leur prochaine prise de poste.

*« Aujourd'hui, le but, c'est de faire évoluer les salariés au sein de nos entreprises. On commence en bas, et ensuite on évolue. Aujourd'hui, c'est notre rôle. Tel technicien, lors des entretiens individuels que l'on fait, pourquoi ne pas lui proposer une évolution vers le poste de CCS, en commençant par le service rapide, puis en allant vers la partie CCS. [...] Donc c'est à nous de détecter les besoins pour l'entreprise et puis pour les compagnons. Parce que le but, c'est d'évoluer au sein de l'entreprise. Dans ce cas-là, si la hiérarchie va dans le même sens, on lui fait faire les formations adaptées. A moi de dire aujourd'hui : « C'est celui-là, celui-là, qui peut évoluer ». En 2003, mon homologue de l'époque s'est certainement dit à mon sujet : « Aujourd'hui, lui il a un profil évolutif, je vais lui faire faire des formations, et je vais l'aider dans ses démarches » » (chef après-vente 2, ex CCS).*

L'effort de formation mené à l'entrée de la fonction, dont on a vu la forme et l'importance (cf. 2.1.2), peut donc être mis en branle avant même la promotion à proprement parler. Dans la lignée de l'attention portée à la professionnalisation par l'expérience (cf. 2.2.1), notons aussi la possibilité offerte à des compagnons ou techniciens prétendants à la fonction de CCS ou pressentis par leur hiérarchie pour évoluer à terme vers cette fonction, d'occuper ponctuellement un tel poste, à l'occasion d'un essai ou d'un remplacement. Ils trouvent alors le moyen de se sensibiliser et de s'initier aux exigences du métier de CCS, de confirmer ou d'infirmer leur projet d'évolution en connaissance de cause.

De fait, **les emplois de CCS (appelés naguère réceptionnaires) sont traditionnellement des « emplois d'évolution »** au sein de la filiale Auto. Cette pratique de recrutement interne s'inscrit bien dans la tradition promotionnelle recherchée par le constructeur.

**Ce mode d'alimentation traditionnel tend cependant à être de plus en plus remis en cause.** En effet, le vivier interne classique a tendance à s'épuiser. Le renforcement de la dimension commerciale



au détriment de la dimension purement technique dans le cadre du métier favorise beaucoup moins l'alimentation des postes de CCS par voie de promotion interne : les candidats se pressent moins tandis que les « promouvables » se réduisent progressivement en nombre. Par conséquent, il convient de procéder davantage à d'autres formes d'alimentation, faisant plus appel au marché externe.

Traditionnellement non privilégié, **le recours au marché externe** a d'ailleurs toujours été utilisé pour alimenter certains postes de réceptionnaire, à défaut de pouvoir le faire par la voie interne quand un besoin surgissait, faute d'avoir un salarié « promouvable » disponible ou ayant le profil jugé approprié au site concerné et à son style de clientèle. Qui plus est, ce recours au marché externe est envisageable car il existe des postes de réceptionnaires plus ou moins analogues au sein des réseaux concurrents d'après-vente automobile et de maintenance rapide, donc potentiellement un « marché professionnel » des réceptionnaires. Chez le constructeur, on ne se cache pas du reste de pratiquer quelquefois des pratiques de « débauchage » : *« On va parfois piquer des CCS chez les concurrents, car on y retrouve le même type de poste »* (cadre RH au siège du constructeur).

Au sein d'Auto, on note ainsi la réalisation de quelques recrutements externes directs pour pourvoir des emplois de CCS au cours de ces dernières années. Le chef actuel du service après-vente du site de X a ainsi été directement recruté sur un poste de CCS il y a quelques années. Titulaire d'un BTS force de vente et ayant connu antérieurement un cycle plus technique (BEP + Bac pro dans le domaine de la maintenance automobile), il avait d'abord occupé un poste de réceptionnaire au sein d'une entreprise concurrente spécialisée dans l'entretien automobile standard avant d'être embauché par Auto. Le CCS interviewé exerçait aussi le même métier dans une autre société.

*« Au niveau formation, après la 3<sup>ème</sup>, j'ai fait un BEP-CAP suivi d'un bac professionnel maintenance des véhicules automobiles, qui m'a permis d'entrer dans un garage. J'ai commencé en tant que mécanicien dans une concession dans les Yvelines sur Paris, et puis de là j'ai évolué jusqu'au poste qui s'appelait à l'époque réceptionnaire et qui est aujourd'hui conseiller commercial services. Je suis CCS depuis 1999 pour diverses sociétés. Auto, je suis chez eux depuis près de six ans. [...] Quand je suis venu dans la région, j'ai démissionné de mon poste en concession, et il a bien fallu trouver du travail ici. J'ai postulé chez Auto, mais ils ne cherchaient personne. J'ai fait de l'intérim, et puis j'ai commencé chez Feu Vert. C'est un autre métier, c'est plus du supermarché, cela ne me correspondait pas. J'ai donc recherché à revenir dans une concession automobile. [...] On a attendu 8 mois pour qu'ils m'embauchent, c'était un petit peu long mais bon, c'est eux qui m'ont appelé, donc voilà. [...] 6-8 mois après avoir postulé chez eux, ils m'ont rappelé en me demandant si ça m'intéressait toujours »* (CCS).

**L'usage de l'apprentissage** est dans une certaine mesure une autre façon de faire appel au marché externe, de manière plus indirecte. On l'a abordé au sein du point 2.1.1 : cet usage est aujourd'hui à l'œuvre pour former et recruter de jeunes CCS. De profil BTS MAVA, ces jeunes tournent sur les différents secteurs de l'après-vente durant leur apprentissage. A l'issue de leur formation, ils sont recrutés par la filiale et affectés à un emploi de CCS, après avoir été reconnus en interne comme ayant des aptitudes à la relation clientèle et en avoir exprimé le souhait – ils en viennent à préférer davantage l'aspect « commercial-services » à l'aspect technique, ou en tout cas à accepter de mettre de côté ce second aspect.

Plus généralement, l'hypothèse d'une évolution vers la fonction de CCS est sciemment posée et abordée dès le recrutement de jeunes techniciens formés au niveau du BTS, anciens apprentis ou non de la filiale. Il s'agit de se créer en interne une « pépinière » pour la fonction de CCS, dans un contexte où les effectifs de techniciens tendent à diminuer chez Auto, et où l'on observe un turn-over croissant chez les jeunes techniciens des ateliers après-vente.

Compte tenu de ces changements en termes de pratiques d'alimentation, **le métier de CCS n'est donc plus l'« emploi d'évolution » qu'il était auparavant**. Il est nourri à présent par des recrutements externes, opérés directement ou après une période limitée et délibérée d'apprentissage ou d'emploi au sein des ateliers après-vente. Comme on l'a dit, ces recrutements concernent avant tout des profils de

formation techniques à la base (niveau BTS). Mais l'on prétend à présent rechercher aussi en priorité des techniciens ayant complété leur cursus technique par une formation ou une expérience en matière commerciale, la double compétence étant devenue l'idéal. D'aucuns vont même jusqu'à alléguer que les profils purement commerciaux ne sont plus désormais à exclure, au vu de l'importance prise désormais par la dimension commerciale.

*« Après le bac pro, je voulais continuer mes études, pour avoir un bagage plus sérieux. Je suis alors parti sur une filière commerce. J'ai fait un BTS force de vente, cette fois-ci en alternance, avec la société Norauto, pendant près de deux ans, en contrat de qualification. Au terme, j'ai été embauché par Norauto. Mais six mois après, je suis arrivé chez Auto, pour avoir un poste plus intéressant, en termes de rémunération. [...] Les gens qui ont évolué, ce sont des techniciens. Or, aujourd'hui, s'il y a besoin de recruter quelqu'un, ce serait plus un commerçant, une personne avec un profil plus commerce. C'est mon sentiment. La double compétence est en fait l'idéale. [...] Pour un recrutement à l'extérieur, c'est aujourd'hui plus un bac+2. Idéalement, un technico-commercial. Ça était mon parcours. Le profil aujourd'hui, c'est donc plutôt un bac+2 avec un aspect commerce » (chef après-vente 1, ex CCS).*

*« Aujourd'hui, le CCS n'est plus un simple réceptionnaire. Moi je suis convaincu que pour les postes de CCS, on n'a plus besoin de techniciens. On a besoin de commerciaux, de technico-commerciaux. Il faut quand même une approche du métier, qu'ils sachent de quoi ils parlent. Aujourd'hui, c'est vraiment le relationnel-commerce qui compte, au même titre qu'un conseiller commercial véhicules neufs ou véhicules d'occasion. [...] Le profil recherché, c'est un BTS MAVA ou même un BTS commerce. C'est ma propre opinion. Aujourd'hui, on a besoin de commerciaux, et non de techniciens. Donc je suis ouvert à toute proposition sur un CV. Si quelqu'un me dit : « Je viens d'un bac ou d'un BTS commerce », après c'est l'expérience qui fera la différence, s'il a fait ou pas de l'apprentissage, en fonction de l'école de commerce qu'il a pu faire, mais je ne suis pas contre le fait d'embaucher un bac ou un BTS commerce. [...] Le métier a en fait énormément changé. Et l'on n'a plus vraiment besoin d'un technicien. La personne qui reçoit le client ne doit pas ne pas s'en foutre du bruit qu'il y a sur la voiture, ou du voyant qui est allumé. « Pour cela, on va faire ça, ça et ça, je vais vous prendre un rendez-vous, je vais vous bloquer la voiture une journée, je vais vous mettre une voiture à disposition ». C'est ça dont on a besoin, c'est le contact, la partie commerce. [...] Je n'ai pas besoin d'avoir un technicien pour savoir vendre une pièce ou accueillir le client. Le commercial, au sens propre du terme, il vend une machine à laver chez Darty comme il vend une voiture chez nous. C'est pareil. A partir du moment où il a une connaissance du produit, c'est exactement pareil. [...] On va de plus en plus vers la voie du recrutement de gens ayant fait des études commerciales pour alimenter les postes de CCS » (chef après-vente 2, ex CCS).*

Cette orientation du recrutement vers des profils plus « commerciaux » et l'importance à lui accorder font toutefois débat au sein d'Auto. De fait, les incertitudes persistent quant à la modalité d'alimentation à privilégier pour le métier de CCS, sous sa nouvelle forme et sa nouvelle étiquette de CCS : *« C'est difficile de recruter de bons CCS. Soit on puise dans l'atelier, et la personne risque d'être trop technique vis-à-vis du client et de ne pas l'écouter. Ou alors on recrute à l'extérieur, et là le risque, c'est d'avoir quelqu'un de trop commerçant » (directeur général).*

Indépendamment de ce débat, il est pourtant clair que le métier de CCS devient en partie un « emploi d'entrée » puisqu'il n'est plus seulement pourvu par le biais de promotions internes. En fait, il est aujourd'hui **à la fois un « emploi d'évolution » et un « emploi d'entrée »**. Et il est évident que cette situation n'est pas le fruit d'une recherche de complémentarités entre les deux grands modes d'alimentation envisageables. Il traduit plutôt, dans l'esprit des responsables de la filiale, l'insuffisance quantitative et qualitative du vivier interne, dans le nouveau contexte d'exercice du métier.

### 3.1.2. Une préférence théorique pour la promotion interne pour alimenter les CPRI

**Les emplois de CPRI sont eux aussi conçus en principe comme des « emplois d'évolution ».** Ils offrent en particulier des possibilités d'évolution intéressantes pour les vendeurs du call center du magasin central, de statut employé, dans la lignée de la culture-promotion de l'entreprise. De plus, on préfère *a priori* recourir à la promotion interne pour alimenter les emplois de CPRI, car cela limite les risques associés au recrutement externe. « *On connaît le personnage, ses capacités à vendre* », affirme ainsi le chef du service vente des pièces de rechange. Le risque de se tromper est plus limité, et l'entreprise réalise normalement un gain de temps et d'argent (une formation moindre à mettre en place).

Bien sûr, les personnels en mesure de bénéficier d'une telle promotion interne sont eux-aussi repérés et sollicités par leur hiérarchie, notamment à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation, puis engagés dans des formations préparatoires avant même leur nomination. Ces personnels sont également volontaires pour passer d'un état de sédentaire à un état d'itinérant, avec tous les avantages (augmentation potentielle de la rémunération, voiture de fonction...) et les inconvénients (horaires décalés, passage à un système de rémunération fondé en majeure partie sur la performance...) associés à cette seconde situation.

**Les emplois de CPRI sont pourtant loin de n'être que des emplois pourvus par la promotion interne.** Ce sont aussi des « emplois d'entrée » ou des emplois accessibles à des débutants ou quasi débutants, et surtout à des personnels déjà expérimentés en matière commerciale, mais sans forcément venir du milieu de la pièce de rechange automobile. De fait, la préférence affichée classiquement pour la promotion interne afin d'alimenter les emplois reste ici très théorique. A preuve : les quatre CPRI en poste chez Auto n'étaient pas d'anciens membres d'Auto et en particulier d'anciens vendeurs call center du magasin à leur entrée en fonction. Ils ont été recrutés à l'extérieur, de par leur expérience commerciale, acquise dans divers secteurs professionnels (ex : assurance, matériel de cuisine...) et surtout leur « tempérament » et leur motivation affichés. A noter la présence d'une femme parmi eux, « *entrée* » grâce à un vendeur en place.

*« On peut embaucher des vendeurs qui ne sont pas du tout du métier, et même qui n'ont pas été du tout formés au commerce. J'ai en tête l'exemple d'un vendeur que j'ai embauché à Paris, et qui travaillait auparavant pour la mairie. Il était dans les espaces verts, mais il était très motivé pour vouloir vendre des pièces de rechange. Donc on ne recrute pas forcément un vendeur parce qu'il vient du métier de l'automobile. [...] On voit tout de suite qui peut être bon vendeur, dans sa volonté d'être dans le challenge, de dépasser des objectifs. [...] Les candidats qui vont se présenter pourront avoir un profil complètement différent du milieu des pièces de rechange. On reçoit les candidats et on tente de percevoir le potentiel commercial du candidat. On va surtout se centrer sur la motivation. On recrute nécessairement des gens motivés. [...] Ce peut être des jeunes qui sortent du système scolaire, mais il faut quand même qu'ils soient stables. L'expérience, c'est mieux, mais ce n'est absolument pas nécessaire. Si le sortant de l'école est quinze fois plus motivé, gonflé à bloc, il sera pris. On ne va pas forcément prendre la personne parce qu'elle a 15 ans d'expérience. On ne s'arrête pas à l'expérience, ni au diplôme. C'est donc très ouvert et en fonction surtout de la motivation. Il ne faut pas se donner des barrières en termes d'étude et d'expérience si l'on veut recruter des gens performants. C'est la motivation, la personnalité des candidats qui font la différence »* (chef des ventes pièces de rechange).

*« Mon parcours scolaire est un petit peu compliqué. J'ai fait une formation à la base dans l'hôtellerie, un BTH, un Brevet Technicien Hôtelier pour être cuisinier. Je suis cuisinier, serveur et barman puisque j'ai touché à tous les métiers de la restauration. A l'issue de cette formation, je me suis engagé à l'armée pendant trois ans. Après je suis revenu dans mon métier de la restauration pendant quelques années. Entretemps, j'ai refait une formation en marketing et commerce international, ce qui m'a permis alors de travailler dans la vente. D'abord au niveau des chaînes d'hôtellerie, je vendais tout ce qui était du matériel de cuisine. Ensuite, les produits d'assurance, pour Gan Assurance. Et puis après j'ai fait trois années en intérim et je suis arrivé chez Auto, en intérim. [...] J'ai travaillé*

*quelques mois comme mandataire dans les assurances et en fait j'ai appris le métier de commercial comme cela, en porte à porte. [...] J'ai fait de la vente de cuisines professionnelles, donc auprès de tout ce qui est hôtels, collectivités, hôpitaux. Et puis après j'ai fait de l'intérim et je me suis retrouvé ici tout simplement. [...] Ils m'ont dit : « Vu votre profil, on a un poste de commercial qui se profile, présentez-vous ». Je me suis présenté avec mes fiches de paye puisque je n'avais pas de CV à l'époque. Je suis allé voir le chef de magasin. Il m'a dit : « Ici on commence par la pièce ». Donc pendant 15 jours je me suis occupé d'un magasin pour savoir comment cela se passait, ranger les pièces, les références, comment on travaille. Au bout de 15 jours, mon chef est venu me voir et m'a dit : « Tu te sens prêt ? – Je suis toujours prêt – Va t'habiller ». Il m'a donné une voiture et je suis parti sur la route. Je n'ai pas eu, comme beaucoup ici ont eu, des entretiens pour passer vendeur itinérant, moi je n'ai pas eu ça. Il m'a dit : « Tu te sens prêt ? ». J'ai dit oui. Il m'a donné une voiture, je suis allé me changer et l'après-midi j'ai attaqué. Je ne connaissais pas le métier, rien » (CPRI 2).*

*« Je suis rentrée chez Auto il y a six ans. J'avais 22 ans. Avant j'avais fait un bac Commerce. Après j'ai fait un BTS en alternance Action Commerciale, sur trois ans parce que je le voulais ce BTS. Et je travaillais dans une cartonnerie en tant que commerciale. [...] Après mon contrat s'est fini. J'ai dû chercher du travail et c'est là qu'un autre vendeur, Christophe, m'a dit : « On cherche un vendeur, si cela peut t'intéresser ». Effectivement, j'ai passé les entretiens, ici, à la direction régionale aussi et après j'ai eu le poste. J'étais contente parce que j'étais la seule fille. [...] C'était un ami qui m'a dit : « Si tu veux, on cherche un vendeur ». Je lui ai dit : « Je ne connais pas grand-chose dans l'automobile, pour moi, ça a quatre roues et un volant ». Il m'a dit : « On apprend tous, donc pourquoi pas ». [...] Je ne pensais pas franchement. Je me disais qu'ils auraient peut-être une réticence par rapport au fait que je sois une fille. Et non pas du tout, au contraire » (CPRI 1).*

En fin de compte, on est **en présence d'une alimentation très pragmatique**, s'opérant tantôt par le biais d'une promotion interne quand cette solution apparaît possible, tantôt par l'intermédiaire d'un recrutement externe dans la situation inverse. Cette forme d'alimentation est sans doute le signe que ce n'est pas tant la connaissance technique précise des références que la capacité à nouer et à pérenniser une relation clientèle avec des professionnels qui compte dans le métier de CPRI.

L'évolution de ce métier de commercial – vers un professionnalisme accru, *via* à présent l'usage systématique d'un outil informatique de gestion de la relation clientèle – peut pourtant laisser suggérer que les recrutements externes en viennent à plus ou moins long terme à s'imposer relativement sur les promotions. En effet, le « *bagage commercial* » requis à l'entrée va avoir tendance à croître. Et on ne sera peut-être plus en mesure de le trouver au sein des magasins centraux du constructeur.

Les recrutements externes<sup>14</sup> représentent en tout cas un défi constamment important pour l'entreprise, tant ils apparaissent toujours difficiles à réaliser et à réussir. A en croire le chef des ventes pièces de rechange, la difficulté aurait même tendance à s'accroître, compte tenu de l'inadaptation de plus en plus vérifiée selon lui des profils des candidats et de leurs attitudes envers le travail en général et l'activité proposée en particulier, notamment au sein de la région où se trouve implantée Auto. Cette sensation de difficulté traduit d'ailleurs en partie, à n'en pas douter, le projet actuel d'Auto de recourir désormais également à l'apprentissage pour alimenter le métier de CPRI ou au moins lui aménager un vivier de sécurité dans le but de faire face à tout risque de départ impromptu (*cf.* point 2.1.1).

### **3.1.3. Un recours au recrutement externe pour les CCV**

**Les postes de CCV sont de fait alimentés exclusivement par des recrutements externes et peuvent ainsi être assimilés à des « emplois d'entrée ».** A notre connaissance, il n'y a pas de CCV ayant occupé autrefois un autre emploi au sein de la filiale Auto. On ne trouve pas ainsi d'anciennes

---

<sup>14</sup> Ces recrutements s'opèrent indifféremment par voie de recours aux petites annonces, d'exploitation de candidatures spontanées ou d'appel aux réseaux de connaissances et de relations des personnels.

secrétaires commerciales, d'anciens metteurs en main, d'anciens mécaniciens, d'anciens CCS, etc., devenus par la suite CCV. Certes, le principe d'une telle mobilité interne n'est pas exclu, et probablement il a pu être vérifié ailleurs, dans d'autres filiales. Mais il n'est pas observé, présentement, au sein d'Auto. Seul le métier de CPRI (bien sûr le plus proche en termes de parenté d'activités et de compétences et donc le plus à même de faire l'objet de pareille mobilité) a été semblait-il concerné, à travers au moins le cas d'une personne devenue CCV société (pour rappel, une fonction de CCV non étudiée ici).

En fait, le métier de CCV est considéré comme trop spécifique pour pouvoir être alimenté significativement en interne, en puisant notamment parmi les « bonnes volontés ». Il est vrai qu'il attire régulièrement des membres d'autres services d'Auto, tant il peut faire rêver, de par son contenu, mais aussi les hauts salaires et les avantages qu'il est susceptible d'offrir. Mais mis à part éventuellement les CPRI, ces prétendants auront beaucoup de mal à convenir en règle générale. Ils tendent d'ailleurs à sous-estimer les exigences du métier de CCV, les risques qu'il présente sur le plan salarial comme sur le plan de l'employabilité, la nature très spécifique des savoir-faire et des comportements requis. Aussi, malgré la culture-promotion de la maison, il arrive de temps à autre que les responsables de l'entreprise en viennent à s'opposer en interne à des projets d'évolution vers le métier de CCV manifestés par des salariés, parce qu'ils pressentent un risque élevé d'échec.

*« Très exceptionnellement, on recourt à d'autres services pour recruter des conseillers commerciaux. C'est vrai que souvent, on a des demandes en interne, des envies qui se manifestent. Mais quand on leur explique le métier, ils renoncent la plupart du temps. Parfois, on leur conseille d'oublier ce projet car on les connaît. [...] Beaucoup voudraient faire de la vente de voitures. Le métier de conseiller commercial, c'est un métier qui brille et qui attire en interne. [...] Quand on détaille les exigences du métier avec les personnes, beaucoup alors renoncent. Il faut dire que ce n'est pas donné à tout le monde d'être en capacité de gérer le stress du métier de conseiller commercial. Pour la plupart des candidats, on sait qu'ils n'y arriveront pas car on les connaît. On leur explique alors objectivement sans les démotiver. Parfois, on leur accorde des périodes d'essai pour qu'ils s'en rendent compte eux-mêmes »* (directeur général).

Les recrutements externes concernent **des personnels déjà expérimentés sur le plan professionnel plutôt que de jeunes débutants**. Cette préférence pour les personnels expérimentés est liée au coût de la professionnalisation des débutants et au souci de l'entreprise de disposer d'une main-d'œuvre au plus vite opérationnelle, la pression des objectifs de vente laissant peu de temps.

Ces personnels expérimentés ont toutefois des profils assez hétérogènes, marqués par des parcours et des expériences antérieurs très hétéroclites, même si certaines dominantes se donnent à voir. Avant d'entrer chez Auto, beaucoup exerçaient le métier de vendeur automobile ailleurs, au sein d'un réseau concurrent ou au sein d'un concessionnaire du réseau du constructeur. Ils ont été embauchés par Auto à la suite d'une recherche d'emploi ou d'un « appel du pied » de la part de la filiale, *via* un recours au bouche à oreille et aux réseaux personnels et sociaux des personnels en place, mais aussi, comme pour les CCS, des pratiques éventuelles de « débauchage » : *« On va entraîner dans les halls des copains. On va essayer d'avoir les bons vendeurs. Donc on débauche, comme nous on est débauché »* (directeur général). Il faut dire que les CCV forment un marché professionnel beaucoup plus consistant que celui qui a été évoqué pour les CCS (cf. *supra*) et fondé avant tout sur leur réputation locale et leur capacité supposée à drainer avec eux une clientèle relativement fidèle. La grande majorité des autres personnels expérimentés embauchés par Auto proviennent d'autres activités commerciales, réputées notamment difficiles, comme par exemple la vente de cuisines.

*« J'ai des personnes formées aux métiers de l'automobile, comme mon contrat d'apprentissage. J'ai aussi un vendeur qui a suivi l'école de vente du constructeur. Un vendeur qui était chef d'équipe dans la manutention chez Métro et qui s'est réorienté ensuite vers le métier de conseiller commercial il y a peu plus d'un an. J'ai un autre vendeur qui a également un profil auto, qui était chez un autre constructeur avant, et avant encore il avait été directeur d'un magasin de cuisines. Un autre conseiller commercial qui était précédemment vendeur dans le secteur des fenêtres. Un autre encore*

qui était vendeur dans un réseau concurrent, puis préalablement vendeur dans les cuisines. J'ai un conseiller commercial qui est là depuis une vingtaine d'années. Précédemment, il était comptable. Un autre est là depuis une quinzaine d'années. Avant, il avait vendu des bateaux, des fruits et légumes, etc. J'ai un autre jeune vendeur qui a un profil antérieur de profil de croupier de casino. Donc c'est une population très hétérogène. [...] Je n'ai aucun a priori sur personne. Donc j'ai de tout dans mon équipe, j'ai un panel très large de profils. [...] Je ne pratique jamais de débauchage auprès de la concurrence. Ce qui se passe parfois, c'est un effet boule de neige. Quand quelqu'un vient d'une autre marque et arrive chez nous, on lui demande quels sont ses anciens collègues qui étaient compétents et si jamais ça peut les intéresser de venir chez nous. On a eu comme ça deux-trois vendeurs qui sont venus chez nous. Mais on ne va pas prospecter dans le hall des concurrents » (chef des ventes VN 2).

« J'ai embauché un conseiller commercial hall confirmé d'un réseau concurrent que j'ai pris pour mon hall. Pareil pour un conseiller commercial secteur, pris pour un de mes secteurs. On recrute donc des personnels qui travaillent chez les concurrents car on a rarement l'opportunité de faire évoluer des gens de l'entreprise. [...] Ce n'est pas facile de recruter de bons conseillers commerciaux, ça ne court pas les rues. En général, on les débauche, et ça se fait par le relationnel. Des copains d'un salarié qui travaillait auparavant ailleurs. Ils les présentent. Et puis parfois, ça marche, parfois ça ne marche pas. [...] On préfère passer par nos conseillers commerciaux pour recruter plutôt que de faire passer une annonce » (chef des ventes VN 1, ex CCV).

« Au bout de six mois chez un concessionnaire [d'un réseau concurrent], un conseiller commercial de chez Auto à l'époque est venu et m'a dit : « Je sais ce que tu vauX. Il y a une place qui se libère chez moi, est-ce que cela t'intéresse ou pas ? – Je vais aller voir ». Je suis allé voir à l'époque le directeur. Je suis sorti de son bureau, il m'a dit : « On vous recontacte ». Je suis arrivé à mon bureau, et mon téléphone sonna. Ils me disaient : « C'est bon, si vous voulez commencer, il n'y a pas de souci ». [...] Il y avait eu un vendeur qui avait été débauché. Et après quelques jours ou quelques semaines, il m'avait dit : « Il y a une place qui se libère, j'ai parlé de toi, si cela t'intéresse ». [...] Le contexte de ce concessionnaire était très particulier. Le patron était très, très spécial. Entre l'ensemble des conseillers commerciaux, c'était un peu la confrontation. Les chefs des ventes tenaient un ou deux mois. [...] Il y avait aussi les horaires. C'était 8 h jusqu'à 22 h, ouvert quasiment 7 j/7. Il y a un moment où madame dit : « Il faut peut-être choisir, parce que c'est soit travail, soit... » Et travailler en l'occurrence pour une marque plus porteuse, je considérais cela comme une opportunité et non pas seulement comme une porte qui me permettait de quitter l'endroit où je ne me sentais pas très bien. Donc je suis parti, sans regrets » (chef des ventes VN 3, ex CCV).

Néanmoins, comme nous l'avons déjà laissé entendre à propos du recours de la filiale à l'alternance (cf. 2.1.1), **elle recrute aussi au poste de CCV régulièrement des débutants**. Sans doute, les difficultés rencontrées selon nos interlocuteurs pour recruter des conseillers commerciaux « *performants* » ou au moins qui conviennent aux attentes de l'encadrement incitent-elles la filiale à pratiquer de la sorte, en misant sur sa capacité en matière d'aide à la professionnalisation et de rétention des personnels jeunes ainsi formés. « *Le recrutement des conseillers commerciaux, ce n'est pas facile. Des vendeurs d'automobiles, il y en a beaucoup, mais c'est difficile de trouver les bons* », avance ainsi le directeur général.

De façon plus générale, le choix par Auto d'un débutant ou d'un vendeur ou salarié expérimenté dépend de plusieurs facteurs : la plus ou moins grande facilité à recruter un commercial ou un CCV expérimenté à l'instant *t* ; la zone ou le secteur concerné, qui joue sur les caractéristiques de la clientèle et sa plus ou moins grande perméabilité à une main-d'œuvre jeune ; le dosage que l'on souhaite donner localement entre les deux catégories de personnel...

Par ailleurs, à l'image de ce que l'on constate pour les CCS et les CPRI, **ce sont pour l'essentiel les chefs de service qui assurent les recrutements et les entretiens correspondants**, avec le soutien de la direction. Ils opèrent alors en fonction de leur « *ressenti* » ou « *feeling* » lors de ces entretiens, et prétendent mettre toujours au second plan l'expérience et les diplômes par rapport au « talent » et à la « motivation » supposés des candidats pour la vente. En fonction de l'idée qu'ils se font du métier de

CCV, ils essaient de voir s'ils sont « *nés vendeurs* » ou pas, s'ils ont ou non la « fibre », la « personnalité » adaptée, l'« *envie de vendre et de gagner de l'argent* », le projet de « *se défoncer* » au travail, d'autant plus quand ils sont jeunes. Ils attachent également une grande importance à leur manière de se présenter, de parler, de se comporter (« *la stature, le regard, la droiture, la position des mains* », « *l'assurance dans les propos* »...) en entretien de recrutement.

N'intéressant que « *partiellement* », l'expérience et les profils de formation sont tout de même examinés et pris en compte. Comme on l'a dit, l'entreprise cherche à embaucher plus souvent des personnels expérimentés que de jeunes débutants, c'est-à-dire des personnes ayant déjà fait potentiellement leurs preuves, avant tout dans le domaine commercial. Certains chefs disent néanmoins se méfier des CV trop nourris ou des « *cursus fouillis* », signes à leurs yeux d'une probable instabilité ou inefficacité professionnelle.

Les profils de formation sont de fait davantage regardés pour les plus jeunes des candidats, débutants dans la vie active ou encore peu expérimentés sur le plan professionnel. Ainsi, chez Auto, on estime qu'il est important aujourd'hui de débiter dans le métier de CCV avec au moins un niveau de diplôme situé à bac+2, voire au niveau du bac minimum pour les personnels déjà expérimentés. Cette condition en termes de niveau scolaire n'existait pas vraiment il y a encore une vingtaine d'années. Elle tend à être présentée de nos jours comme le gage d'une capacité à agir efficacement (par exemple, calculer rapidement pour établir une offre commerciale en situation d'interaction), à intégrer les évolutions incessantes du métier (par exemple, dans le domaine fiscal et juridique, ou en matière informatique) et à comprendre ses principales dimensions actuelles (par exemple, la pratique d'une « *vente-conseil* » en lieu et place d'une « *vente forcée* »). De même, on tend à recruter de plus en plus des bac + 2 dans le domaine commercial, pour avoir des jeunes déjà sensibilisés aux métiers et aux « *fondamentaux* » de la vente et du commerce.

Toutefois, concernant les profils de formation des jeunes recrutés, une relative porosité en termes de niveaux et de spécialités persiste. Les formations préalables dans le domaine commercial ne constituent toujours pas la seule spécialité *a priori* admise. Pareillement, le niveau bac+2 ne parvient pas totalement à s'imposer comme une norme systématique à l'entrée dans le métier. Les chefs des ventes prétendent pouvoir encore être séduits par des bacheliers, sinon par « *des BEP* », de spécialité maintenance automobile en particulier, ce qui montre à nouveau que le diplôme n'est toujours pas l'élément décisif du recrutement.

Par ailleurs, la passion pour l'automobile continue à jouer favorablement en matière de recrutements, même si d'aucuns pensent que cette dimension est beaucoup moins présente chez les jeunes générations d'aujourd'hui.

A noter, enfin, à l'instar de la fonction de CPRI, l'embauche possible de femmes, au poste de CCV. Au fil du temps, leur nombre a tendance à augmenter au sein d'Auto et de l'ensemble des filiales du constructeur. Elles parviennent à trouver pleinement leur place dans un monde traditionnellement masculin : « *Les femmes sont en général meilleures que les hommes. Elles ont un deuxième sens. Elles sont plus psychologues. Elles savent qui décide au sein d'un ménage* » (directeur général).

« *L'amour du métier a beaucoup disparu. Les gens qui entraient autrefois dans l'automobile, c'était vraiment par amour du métier, de l'automobile. Comme moi. Maintenant, on vient dans l'automobile parce qu'on a une voiture de fonction, du carburant, une rémunération très intéressante si on n'est pas mauvais. C'est l'un des derniers métiers qui permettent aux gens de s'exprimer sans avoir des cursus scolaires à rallonge. Il y a 20 ans, la plupart des conseillers commerciaux n'avaient pas le bac. On n'embauchait pas un conseiller commercial pour son niveau scolaire. On l'embauchait en fonction du bouche-à-oreille. « Je te prends et tu montres ce que tu sais faire, ça va, tu restes, ça va pas, tu pars ». Aujourd'hui, on essaie d'avoir à minima un processus scolaire cohérent. Au moins le bac. [...] Pour les jeunes, je prends ceux qui ont envie de se défoncer dans la fonction de vendeur-secteur. Ceux qui ont les dents longues, qui ont la volonté de... Il y en a de moins en moins. [...] C'est beaucoup*

*dans le ressenti, comme par rapport au client. [...] On peut très bien avoir un jeune avec juste un BEP qui soit un super-vendeur » (chef des ventes VN 1, ex CCV).*

*« Pour le talent, on essaie de le détecter à l'embauche. Ça ne se voit pas dans les livres, ça ne se voit pas sur un CV, ça se voit à l'usage, et après un certain feeling, un certain ressenti. Le ressenti, c'est l'expérience. C'est le feeling que l'on peut avoir avec la personne qui est en face de nous. C'est savoir détecter si c'est un travailleur, s'il n'est pas dérangé par les astreintes horaires. C'est savoir si le métier est en adéquation avec sa vie de famille, voir si le personnage est compatible avec ce qu'on va lui demander, les missions qu'on va lui confier. Le CV ne suffit pas. Il ne m'intéresse que partiellement. La formation, mais aussi que partiellement. Il y a des personnes qui ont un BEP qui m'ont séduit. [...] Je peux avoir une personne qui a le niveau bac, ou alors le niveau bac+5. J'en ai eu un il y a deux ans. Ça ne me pose aucun problème » (chef des ventes VN 2).*

*« Pour le métier à exercer, il faut pour moi un minimum de coefficient intellectuel. Pour moi diplôme veut dire aussi un niveau scolaire et donc un épanouissement et une connaissance, une culture qui est un peu plus importante que quelqu'un qui n'a pas voulu ou pu faire des études. [...] Aujourd'hui, je reçois principalement des bacs pros. Oui pourquoi pas, mais si je peux, plutôt des BTS. Quand je parle de jeunes recrues, je veux dire des 20 ans, 22 ans, 23 ans. Par contre quelqu'un qui a 25 ans, qui a un BEP mais qui a déjà 5 ans de commercial dans les pattes, le diplôme je fais abstraction. Quand quelqu'un vient me voir, c'est son premier job, et il a un CAP, je l'écoute, on discute mais l'expérience m'a démontré que très vite on s'apercevait que cela allait coïncider. Les informations qu'on allait lui donner, il n'arriverait pas à les emmagasiner suffisamment rapidement et en quantité suffisante pour ensuite pouvoir les remettre sur le tapis le moment voulu. [...] Je ne fais aucune discrimination. Si quelqu'un apporte son CV et que j'ai besoin à l'instant T d'une personne et qu'il vient justement postuler pour le job qui est à pourvoir, je le reçois avant même de lire son CV. Je me permets de porter un jugement sur sa présentation physique, sur son approche : « Bonjour », sa gestuelle, son regard, son sourire, son attitude. Cela prend 20-30 secondes. Si ça c'est positif : « Installez-vous, on discute » [...] S'il a une bonne élocution, s'il a une bonne présentation, qu'il est souriant, le diplôme oui mais pas forcément. [...] Le diplôme ne va pas être le caractère ou l'élément principal qui va faire que je vais écouter le candidat. Je ne vais pas d'abord regarder son CV et ensuite l'écouter, je fais l'inverse, je l'écoute et après je regarde son CV. On peut avoir des gens qui seront des cadors, qui seront des conseillers commerciaux hors pair et qui ont un BEP. Il fallait simplement les écouter. Maintenant, quelqu'un qui vient, qui a 30 ans et qui n'a pas de diplôme et qui a fait ses preuves : « Monsieur, j'ai été 10 ans là, voilà mes résultats – OK ». Je ne juge plus sur le diplôme, je juge sur l'ancienneté et les résultats » (chef des ventes VN 3, ex CCV).*



### 3.2. Gestion des mobilités et des carrières

Il s'agit à présent de se demander dans quelle mesure les métiers de CCV, de CPRI et de CCS forment des « espaces de carrière », dans lesquels les personnels qui exercent ces métiers ont la possibilité de mener une partie significative de leur parcours professionnel et d'évoluer au moins en termes de rémunération, et/ou des « espaces de transition » vers le statut cadre ou vers d'autres métiers ou fonctions<sup>15</sup>.

#### 3.2.1. Des métiers qui forment avant tout des espaces de carrière

**Les trois métiers étudiés forment avant tout des « espaces de carrière »**, au sein desquels la plupart des personnels parviennent à stationner assez longtemps et à évoluer au moins en partie.

**Ces espaces de carrière se dessinent pour l'essentiel au sein d'Auto.** Les personnels des trois métiers y disposent de CDI et restent pour beaucoup d'entre eux plusieurs années à les exercer.

La plupart des titulaires d'emploi interviewés se sentent d'ailleurs plutôt bien dans leur métier au sein de l'entreprise. Ils apprécient son contenu et ses conditions d'exercice. Ils ne maugréent pas trop sur le niveau et l'irrégularité éventuelle de leur rémunération. Ils souhaitent ainsi continuer, au moins pour un moment, à exercer leur métier et n'envisagent pas pour l'immédiat une mobilité externe ou fonctionnelle. Lors de nos enquêtes, ils ne paraissent pas outre mesure craindre pour leur emploi à terme, et ce malgré la crise qui sévit alors et qui fait mal à l'ensemble du secteur automobile – sauf peut-être à demi-mot les CPRI, qui s'interrogent sur le devenir de la place de la pièce de rechange dans la stratégie future du constructeur.

**Cette sensation de « bien-être » dans leur métier au sein d'Auto et cette intention de continuer pour l'instant à l'exercer** sont liées pour une partie des salariés interrogés à leur relative jeunesse et à leur ancienneté limitée dans leur fonction. Elles renvoient pour une autre partie des salariés rencontrés à leur manière plutôt positive d'évaluer leur situation actuelle au regard de leur parcours antérieur. Cette évaluation va parfois jusqu'à prendre les traits d'un sentiment de réussite, notamment quand ils ont connu auparavant des situations plus précaires.

*« Au niveau promotion, je ne me suis pas encore posée la question de savoir ce que je voudrais faire plus tard. Pour le moment, je suis très bien là où je suis » (CPRI 1).*

*« Ma perspective d'avenir, on va dire, c'est d'être encore vendeur quelques années pour m'améliorer, parce que c'est un métier où on gagne très bien sa vie et on vit bien, malgré un peu de stress et les résultats à faire derrière. [...] Pour l'instant, l'automobile me plaît en tant que vendeur. [...] Il faut bien 10 ans pour bien connaître ce métier. [...] Oui, pour l'instant mon projet c'est de rester en tant que vendeur, de monter en échelon sur le niveau cadre. Et pourquoi pas après devenir cadre dirigeant ? Je ne sais pas, on verra. [...] Je pense avoir eu un parcours correct. Je pense que compte tenu de l'âge que j'ai [28 ans], etc., je me sens bien. Après, pourquoi ne pas avoir une belle mutation ? Je ne sais pas, on verra » (CCV secteur).*

---

<sup>15</sup> Concernant la gestion des carrières des trois catégories de salariés, notons qu'elle demeure relativement à l'abri de la problématique des départs massifs à la retraite, parfois observée pour d'autres professions intermédiaires : « Ça reste une population jeune. La majorité a entre 35-45 ans. Il n'y a pas de problématique particulière de départs importants à la retraite » (directeur général).

*« Je suis content. C'est la première fois que je reste aussi longtemps dans une place. Mon maximum, c'était six mois avant. Je ne restais pas plus de six mois chez un employeur parce qu'en six mois, j'avais tout appris. Donc je m'en allais, je n'avais plus rien à apprendre, ça ne m'intéressait plus. C'est vrai que je suis tombé dans une grosse boîte où j'apprends quand même tous les jours des choses et où je ne suis pas ficelé tous les jours sur mon salaire. [...] Ça va bien même si je vais avoir un petit salaire ce mois-ci, ça va bien quand même. [...] Je suis parti de rien et je suis arrivé vendeur itinérant. J'ai bien réussi. Je gagne honnêtement et correctement ma vie on va dire en général. Je suis bien. [...] J'ai une voiture de fonction » (CPRI 2).*

Par ailleurs, du côté de l'encadrement, on précise que certains titulaires d'emploi sont sans doute parvenus « *au maximum* » de leurs possibilités d'évolution, et qu'ils n'auront pas ou plus la capacité de grimper dans l'espace socio-hiérarchique du constructeur. C'est par exemple le point de vue des chefs après-vente à propos de plusieurs techniciens qui occupent aujourd'hui la fonction de CCS.

L'exercice des trois métiers au sein de la filiale est à vrai dire loin de ressembler à ce qui pourrait s'apparenter à une situation complètement opposée à une mobilité externe ou professionnelle, c'est-à-dire à une forme d'« immobilité ». Par-delà la phase initiale de leur apprentissage, ces métiers requièrent **une évolution, un perfectionnement ou un approfondissement qui s'effectuent avec le temps**, avant tout par l'expérience comme nous l'avons vu au sein de la deuxième partie. Leur degré de complexité traduit cet allongement de la professionnalisation, leurs transformations contemporaines contribuant d'ailleurs à accentuer pareil allongement.

En outre, **les personnels ne sont pas forcément rivés tout le temps à un seul poste de travail**. Les CCS et les CCV peuvent ainsi changer de poste, en allant travailler sur un autre site ou en évoluant vers un autre poste partie intégrante du même métier. Le changement de site est notamment un moyen de faire évoluer un salarié en termes de compétences, la difficulté propre à chaque site, selon le type de clientèle dominant, étant appréciée différemment. De même, il peut être conçu dans la perspective de relancer un salarié (il s'agira là en général d'un CCV) jugé à un moment donné en difficulté. Le changement de fonction peut quant à lui concerner les CCS quand il s'agit de faire évoluer un « leader » de l'unité de maintenance rapide vers un poste plus classique de CCS d'un atelier après-vente. Ce changement a surtout trait aux CCV, pour lesquels il existe une branche « véhicules neufs » et une branche « véhicules d'occasion » rendant possibles des échanges, ainsi qu'une sorte de carrière-type, laissant entendre que les débutants commencent tous par le poste de « vendeur secteur » avant d'évoluer le cas échéant, sous conditions de performance et de capacités présumées, vers les postes en principe plus convoités de « vendeur hall » ou « vendeur sociétés »<sup>16</sup>. Ces mobilités internes au sein des métiers de CCV et de CCS sont bien entendu liées à la taille relativement importante de la filiale et surtout au fait qu'elle se compose de cinq sites vente et après-vente, géographiquement séparés.

*« Quand je suis rentré chez [le constructeur], j'ai commencé en tant que vendeur, ce qu'on appelle secteur, c'est-à-dire vendeur itinérant, véhicules neufs mais itinérant. On fait du porte à porte. J'ai fait cela pendant trois ans. Et puis au mois d'octobre, je suis passé ce qu'on appelle vendeur hall, vendeur magasin, ce qui est considéré comme l'élite au sein d'une entreprise automobile puisque les clients viennent vers vous et vous avez tous les moyens de confort pour bien travailler. Depuis le mois d'octobre, je suis sur la maison mère d'Auto à X et tout se passe bien. [...] Je leur ai dit : « Pourquoi ne pas me donner ma chance, puisqu'on m'a formé, et quitte à ce que cela ne marche pas ? ». [...]*

---

<sup>16</sup> Pour « passer au hall », un CCV secteur doit être jugé suffisamment « mûr » pour être capable de conclure rapidement des affaires. Pour intégrer un poste de CCV sociétés, un vendeur secteur ou hall doit être reconnu comme faisant preuve d'une très grande rigueur et d'un très grand professionnalisme dans sa fonction. Ces trajectoires promotionnelles classiques ne sont pourtant pas toujours respectées à la lettre. Il peut arriver que l'on propose directement à un nouveau CCV de travailler au sein d'un hall. De plus, il faut noter que certains CCV secteur ne souhaitent pas évoluer vers le hall ou vers un poste de vendeur sociétés. Ceux-là « *ont fait leur trou* » dans leur secteur. Ils apprécient leur relative liberté d'action et de mouvement et veulent la conserver, au moins le plus longtemps possible.

*Je pense que c'était une chance, j'ai su la saisir. [...] Pourquoi pas tenter un jour les véhicules d'occasion ? J'ai fait pour l'instant les véhicules neufs. Pourquoi pas goûter aux véhicules d'occasion ? Ça doit aussi être assez riche » (CCV hall).*

*« J'ai commencé comme vendeur secteur, ensuite j'ai été mis dans le hall. Je crois que je suis resté quatre ans en secteur, et ensuite quatre ans comme vendeur hall. [...] Un jour, on m'a dit : « On va vous mettre dans le hall ». Tant mieux, super, une évolution de carrière, j'ai pris cela comme une évolution de carrière. [...] Ma situation s'est détériorée en volume, et donc elle s'est détériorée vis-à-vis de mes supérieurs qui ont dit : « Attention, vos performances baissent, il va falloir qu'on trouve une solution et qu'on agisse ». On m'a fait un rappel assez directif en me disant : « Attention, commencez à vous chercher du travail, on ne peut pas continuer comme cela ». [...] Au même moment où on m'a recadré, j'ai eu la chance que l'on me dise : « Si vous voulez, on vous propose une place sur un autre site. Donc il faut accepter de repartir à zéro car vos clients d'ici, on n'acceptera pas qu'ils aillent sur votre nouveau site ». Vu que je n'avais pas trop le choix, c'était soit cela, soit je me faisais virer ou je démissionnais, j'ai accepté. J'ai été muté sur un autre site et j'ai recommencé à zéro » (chef des ventes VN 3, ex CCV).*

Il faut ajouter **le manque d'appétence de nombreux personnels en place pour les fonctions d'encadrement et de management**, alors que le constructeur cherche à les alimenter de façon prioritaire par la voie de la promotion interne (cf. 3.2.2). Tout d'abord, il semble qu'il y ait des CCS, des CPRI et des CCV qui ne veulent pas devenir chef après-vente, chef des ventes pièces de rechange ou chef des ventes VN ou VO (ou adjoint dans un premier temps), par manque d'intérêt vis-à-vis du travail managérial en général et de la manière dont il est pratiqué au sein du constructeur en particulier, ou par appréhension de ce qu'il représente en termes d'exigences (résultats collectifs à atteindre, disponibilité à offrir...) et donc par peur d'échouer. Ensuite, et surtout, la mobilité géographique (inter-filiales) qui accompagne en principe la promotion à une fonction de chef de service ou qui est appelée à intervenir très certainement par la suite<sup>17</sup> freine sans conteste plus d'un salarié. Bon nombre de salariés ne souhaitent pas ainsi changer de région, prendre le risque de déstabiliser leur vie familiale, renoncer à leur logement actuel, « *changer de vie* »... Enfin, il y a lieu de citer les réticences des conseillers commerciaux véhicules neufs quant au fait qu'ils estiment gagner déjà très bien leur vie et qu'ils risquent, pour les meilleurs au moins, d'être beaucoup moins bien rémunérés en passant chefs. Si l'on en croît l'un des chefs des ventes VN interviewés, ces réticences seraient même aujourd'hui tellement vives que la source des candidatures des CCV en poste chez le constructeur serait en train de se tarir de façon inquiétante.

*« Si on veut évoluer, je pense qu'il faut être mutable, ce qui n'est pas le cas pour moi. Si on veut devenir adjoint du chef des ventes, il faut être mutable car on ne pourra jamais le faire dans la filiale où on est. Si on veut être chef des ventes pièces de rechange, c'est pareil, il faut être mutable. [...] Le fait d'être mutable, il faut encore en avoir envie. Moi ce n'est pas mon cas ! » (CPRI 1).*

*« Si je veux bouger, je peux passer adjoint de magasin ou chef des ventes pièces de rechange. Je peux le demander mais il faudrait que je sois muté, ce qui implique femme et famille. Pour gagner quelques euros de plus en fin de mois les premiers temps, me déraciner et déraciner ma famille, je ne vois pas l'intérêt. Je n'en vois pas l'intérêt. [...] Qui dit responsable de service dit mutation donc on n'aura pas de mutation pour moi parce que je n'en veux pas. [...] Le seul poste où je peux aller directement c'est le chef des ventes pièces de rechange. Mais pour cela, il faut que je bouge. Si j'avais été célibataire, si j'avais été avec ma femme et sans enfant, je l'aurais fait, mais là... Et si j'avais été vendeur ici beaucoup plus tôt, je l'aurais fait. Si j'étais rentré à 22-23, 24-25 ans, comme beaucoup sont rentrés ici, après l'école. Trois-quatre ans de vendeur*

---

<sup>17</sup> Gérés directement par le constructeur et non plus salariés des différentes filiales, les chefs de service sont tenus de changer de poste tous les trois à cinq ans, dans les différentes structures qui lui sont rattachées.

*itinérant et puis on se dit : « Je vais bouger ». Là je serais parti, oui bien sûr. Et je serais chef des ventes aujourd'hui, sûrement » (CPRI 2).*

*« Sur mes 11 conseillers commerciaux, il y en a plus de 90 % qui ne voudraient pas devenir chef des ventes. C'est un métier bien plus stressant que le leur, à cause duquel on dort moins bien la nuit. On doit gérer toutes les merdes de la terre, avec une rémunération plus faible que celle d'un conseiller commercial qui tourne bien. Donc pour passer dans une fonction d'encadrement, il faut être un peu idiot. Objectivement, le conseiller commercial n'a aucun intérêt à passer dans une fonction d'encadrement. [...] S'ils veulent voir autre chose, ça peut être intéressant sur le plan psychologique. Mais ça demande beaucoup de sacrifices. Vous pouvez perdre en rémunération. Vous allez travailler plus. Vous allez avoir plus de responsabilités. Vous allez avoir un encadrement hiérarchique de plusieurs collaborateurs à assurer. Vous allez vous inscrire dans une mobilité géographique. Quand on est cadre chez le constructeur, on doit refaire son baluchon tous les trois-quatre ans, quitter une région et donc se refaire un tissu social. Ce n'est pas forcément ce que veut tout le monde. Ça demande donc beaucoup de sacrifices pour le collaborateur, et encore plus pour son conjoint. Il y a donc beaucoup de contraintes qui font que les conseillers commerciaux veulent rester conseillers commerciaux. [...] Actuellement, j'ai deux conseillers commerciaux qui auraient potentiellement la capacité et éventuellement la volonté. Mais ils ne veulent pas bouger. Ils ne sont pas prêts à faire le sacrifice » (chef des ventes VN 2).*

*« Pour évoluer il faut changer de région. Devenir responsable des ventes, ça veut dire changer tous les quatre ans. Vous vous engagez sur quatre ans, et tous les quatre ans, vous changez. Vous pouvez vous retrouver dans le Nord, vous pouvez vous retrouver en Bretagne, vous pouvez vous retrouver dans le Sud. Si vous n'avez pas d'attache particulière et si vous aimez la mobilité, c'est bien. Moi je sais que pour l'instant, je ne suis pas prêt. J'aime trop ma région, je suis quelqu'un du Sud. [...] Pour l'instant, ce n'est pas pour moi un objectif de devenir chef des ventes. Un vendeur de voitures aujourd'hui, parfois dans les meilleurs mois, il gagne beaucoup mieux qu'un chef. Donc c'est vrai que le chef a l'avantage d'avoir des responsabilités et une paye fixe tous les mois. Mais quand on voit nos chefs de temps en temps regretter l'époque où ils étaient vendeurs, on a envie d'y voir à deux fois » (CCV hall).*

La « carrière-métier » d'un CCV, d'un CPRI ou d'un CCS au sein de l'entreprise renvoie très concrètement aux « **espaces** » **que dessinent les classifications, en termes d'échelons**. Chaque métier forme en quelque sorte un espace de carrière, qui réfère à la convention collective de la branche des services de l'automobile et à la manière dont l'entreprise s'en saisit. La « maîtrise » (dont font partie tous les CCS et les CPRI) couvre les échelons 17 à 25, au sein d'une grille qui en compte 25, ainsi que cinq niveaux de cadres, subdivisés chacun en trois « degrés » pour les quatre premiers (les CCV sont concernés uniquement par le premier niveau).

La carrière salariale des CCS est de fait directement liée à leur positionnement en termes d'échelons.

Minima garantis pour les CCS (durée hebdomadaire de travail : 41 h 30), selon le barème applicable au 1<sup>er</sup> juillet 2009 (source : documentation interne) :

- échelon 17 : 1 790,72 euros
- échelon 18 : 1 842,31 euros
- échelon 19 : 1 893,90 euros
- échelon 20 : 1 946,63 euros
- échelon 21 : 2 009,69 euros
- échelon 22 : 2 076,18 euros

- échelon 23 : 2 205,72 euros
- échelon 24 : 2 335,27 euros
- échelon 25 : 2 465,96 euros

Nous l'avons abordé au sein de la première partie : les CPRI ne sont pas rémunérés comme les CCS. En tant que commerciaux, ils se signalent par une rémunération variable conséquente et des fixes relativement limités. Quant aux CCV, ils sont pour la plupart des « cadres hors courbe », de niveau I, alors que les débutants dans la fonction sont agents de maîtrise (ils débutent à l'échelon 23). A l'instar des CPRI, les CCV se caractérisent par une rémunération variable importante et des fixes relativement réduits.

Fixes FCF pour les vendeurs confirmés et les attachés commerciaux (41 h 30), selon le barème applicable au 1<sup>er</sup> juillet 2009 (source : documentation interne) :

- échelon 20 : 849 euros
- échelon 21 : 876,50 euros
- échelon 22 : 905,50 euros
- échelon 23 : 962 euros
- échelon 24 : 1 018,50 euros
- échelon 25 : 1 075,50 euros

Fixes FCF pour les conseillers commerciaux véhicules (forfait jour), selon le barème applicable au 1<sup>er</sup> juillet 2009 (source : documentation interne) :

- degré A : 976 euros
- degré B : 1 092,48 euros
- degré C : 1 294,37 euros

Il existe donc **des carrières salariales, bornées par les systèmes de classification et de rémunération en vigueur pour les trois métiers**. La progression en termes d'échelons ou de degrés ne semble pas obéir à des règles et des rythmes impérieux. Elle traduit plutôt une sorte de mix entre prise en compte de l'ancienneté, de l'évolution professionnelle, des performances et du comportement de l'individu. L'évolution professionnelle renvoie au niveau d'expérience ou de professionnalité acquis et mis en œuvre dans le métier, selon notamment le type ou le lieu du poste occupé (*cf. supra*). Par exemple, pour les CCS, on tiendra compte de la « *difficulté du site* », appréciée en fonction du nombre d'heures effectuées par l'atelier après-vente (raisonnement en termes de volume). Le comportement réfère à l'implication que donne à voir le salarié au quotidien, à sa « *volonté d'évolution* ». Avec les performances (résultats, qualité du travail fourni), l'évolution professionnelle et le comportement tendent aujourd'hui à l'emporter sur le seul critère d'ancienneté.

C'est à nouveau la hiérarchie directe qui joue un rôle clef dans la gestion de la progression en termes d'échelons<sup>18</sup>. C'est elle qui apprécie l'évolution des performances et des compétences des salariés, et qui propose à la direction de la filiale les personnes à faire progresser de préférence.

**La « carrière-métier » interne des CCV a par ailleurs cette particularité d'inclure un passage au statut cadre pour tout débutant ayant fait ses preuves** – après avoir été classé parmi les agents de maîtrise pendant une durée allant de six mois à deux, trois, quatre ans selon les individus (*cf. 1.2.1*).

---

<sup>18</sup> Notons qu'elle est également moteur dans les décisions qui conduisent à faire changer de poste des salariés dans la sphère de la filiale et dans le cadre de leur métier, évoquées plus haut.

Cette promotion et la vitesse par laquelle elle intervient après l'embauche dépendent de la « *qualité de l'individu* », c'est-à-dire de la progression de ses résultats et de sa capacité à s'approprier les politiques commerciales, les règles et les méthodes de vente de l'entreprise, mais aussi d'éléments plus subjectifs, renvoyant à la manière dont on se représente le fait de faire partie de la population cadre, même sans être géré en direct par le constructeur comme le sont les responsables de service : un certain « *savoir-être* », un certain « *mérite* », le fait d'« *aller dans le même sens que son entreprise* », un engagement en faveur de la marque et d'Auto... Ce passage-cadre marque ainsi une étape importante dans le parcours du jeune CCV. L'entreprise, *via* son chef des ventes, lui reconnaît le fait qu'il se soit approprié le métier de CCV et qu'il ait donc bel et bien fait ses preuves. Son passage au statut de cadre représente en fin de compte une sorte de confirmation de sa professionnalisation préalable, une reconnaissance et une valorisation du travail fourni et des premières compétences acquises.

Les CCV se montrent néanmoins plus ou moins sensibles à cette opération de confirmation. Certains admettent pleinement la valorisation qui est supposée être associée au passage-cadre, en allant parfois la réclamer directement à leur chef. D'autres la relativisent en la voyant simplement comme une compensation (de surcroît limitée) à l'absence d'augmentation salariale (avec un accroissement de la partie fixe), ou comme une occasion d'engranger davantage de points de retraite – certes jugée tout de même *a priori* intéressante à l'heure où le financement des retraites se confronte à une crise récurrente.

*« Ce n'était pas pour moi à l'époque un objectif important de passer cadre. Pourquoi ? Parce que ça voulait tout et rien dire, être cadre. [...] Il y a, certes, une capacité de positionner les collaborateurs cadres, ça facilite on va dire la gestion des ressources humaines du point de vue de l'employeur, mais c'est aussi pour le collaborateur une valorisation et une reconnaissance de son travail et de ses compétences. [...] Ce statut de cadre permet aussi d'avoir accès à des prestations sociales, on va dire plus importantes, en termes de cotisations, en termes de rémunération aussi parce que le niveau de salaire garanti varie en fonction que l'on est agent de maîtrise ou cadre. Donc il y a aussi des répercussions financières qui ne sont pas négligeables. Et le fait de patienter, je pense, un an, voire deux, avant de passer conseiller commercial cadre peut être aussi le moyen pour le manager de reconnaître la qualité du travail du collaborateur, son engagement, son implication, et de valoriser au bout d'un certain temps le travail accompli. [...] Pour le conseiller commercial, c'est une certaine valorisation. [...] Je pense qu'en fonction de la demande du collaborateur, de ses résultats, de son comportement, de son évolution dans l'entreprise, le conseiller commercial, malgré tout, y attache encore une importance »* (adjoint chef des ventes VO, ex CCV).

*« Moi je suis maîtrise, je ne suis pas cadre commercial. [...] Je pense que d'ici le début de l'année prochaine je passerai cadre commercial. Globalement, maîtrise est quasiment pareil qu'un cadre, sauf qu'on a moins de points de retraite, c'est juste cela qui change. [...] Les critères pour passer cadre, quand on est vendeur secteur, c'est de pouvoir faire son objectif à quasiment 100 %, d'être autonome à 100 %, de montrer qu'on en veut, de faire notre travail, de faire ce que le constructeur demande, tout simplement. [...] C'est plus qu'un projet de passer cadre pour moi, puisque la rémunération va changer également, pas beaucoup mais elle va changer. Cela va me permettre d'évoluer aussi peut-être plus vite grâce à ce titre »* (CCV secteur).

*« C'est un très bon statut, ne serait-ce que pour démarcher les banques pour acheter une maison. Dire que vous êtes cadre dans la vie, c'est mieux que de dire que vous êtes employé de bureau. Le statut lui-même, c'est bien, c'est valorisant pour soi. [...] Aujourd'hui, en termes de statut, je suis passé cadre, depuis deux ans. Ça fait suite en général à l'accomplissement d'un travail de fond. [...] Passer cadre, ce fut pour moi la cerise sur le gâteau. C'était un objectif mais c'était la cerise sur le gâteau. [...] Les critères, je pense que c'est les résultats et puis une promesse plus ou moins. Quand vous*

*sortez de l'école de vente, on vous dit que vous allez entrer agent de maîtrise et dans les deux, trois ans à venir on vous promet de passer cadre. Donc c'est un engagement que l'entreprise a eu envers moi et elle a tenu son engagement. Je suis allé voir mon chef et je lui ai dit : « Je suis arrivé moi il y a deux ans. Vous m'avez promis de me passer cadre. Simplement si je ne passe pas cadre qu'on me le dise. Par contre ça veut dire que les engagements, moi, je les ai tenus envers vous et vous, vous ne les avez pas tenus envers moi ». [...] Cadre, oui ça a des avantages mais si j'avais été encore agent de maîtrise, peut-être que ça n'aurait pas changé ma vie non plus » (CCV hall).*

*« Avant d'être repris par [le constructeur], j'avais un statut d'employé. Quand on a été repris par [le constructeur], je suis passé cadre. Il n'y a pas eu de transition. Ça n'a pas changé grand-chose sur le coup. Ça changera à ma retraite, oui. Après il y a le titre de cadre. Cela ne change rien à ma vie, cela ne m'empêche pas de dormir, je n'ai pas écrit sur mon front que je suis cadre. Franchement, ce n'était pas un objectif en soi pour moi. L'objectif que je m'étais fixé c'était d'atteindre ce que je suis aujourd'hui. Avant, c'était de faire ce job. Avec le statut cadre ou pas, je m'en passe. Mais si aujourd'hui on me dit : « Vous n'êtes plus cadre, vous êtes agent de maîtrise ». Je dis non. Il y a aussi cet avantage au moment de la retraite qui fait que. [...] Si effectivement on a un conseiller commercial qui est méritant dans son travail, qui est performant et qui fait son job, on peut considérer que c'est une promotion de le nommer cadre du point de vue de l'échelon social. [...] Ça aussi certainement, c'est une carotte qui veut dire : « Tu as bien bossé, on te met cadre » [...] Moi très franchement quand on m'a passé cadre, ce que j'ai regardé c'était surtout ce qui était marqué en bas à droite sur ma fiche de paye. Si vous êtes un conseiller commercial non cadre et que vous gagnez 5 000 euros, et si vous êtes cadre et que vous gagnez 3 000, vous allez me dire : « Cadre, je m'en fiche monsieur ». Parce que du fait de passer cadre, au niveau du salaire, cela ne change rien du tout, ou très peu, car il y a une petite augmentation du fixe, sachant que l'augmentation de la cotisation vous bouffe votre augmentation du fixe. C'est simplement au niveau de la retraite où théoriquement vous aurez une retraite qui sera plus importante » (chef des ventes VN 3, ex CCV).*

Plus généralement, **l'importance accordée à la progression en termes d'échelons et par conséquent à la façon dont les « carrières-métiers » sont organisées et régulées au sein d'Auto est à relativiser pour les CCV et les CPRI.** En effet, comme nous l'avons vu, les salaires fixes restent relativement faibles pour ces deux métiers. Une grande partie de la rémunération est à faire chaque mois, selon un « règlement des ventes » spécifique et des objectifs annuels et mensuels (cf. 1.2.3). Du coup, le changement d'échelon (ou de « degré » pour les cadres) possède une importance somme toute limitée pour les personnels concernés. Ce qui compte avant tout est le développement de leur savoir-faire et de leur expérience professionnelle, lesquels vont leur permettre de réaliser et d'accroître leur salaire. L'évolution de carrière dans le cadre des métiers de CCS et de CPRI résonne donc surtout comme leur capacité à améliorer leur niveau de professionnalité.

*« Le vendeur, c'est différent de l'employé qui veut évoluer. Le vendeur veut surtout évoluer financièrement, et pour cela, c'est différent de l'employé, car c'est lui qui fait son salaire. Un vendeur, qui a mûri, va gagner un salaire intéressant, indépendamment de son niveau de classification. Il y a une évolution qui va se faire directement dans le poste. C'est différent de l'employé, qui lui va devoir attendre. [...] L'augmentation de son salaire, le vendeur va le faire lui-même, par son expérience, son savoir-faire. La progression dans son métier, elle est là. C'est un vrai commercial. [...] Ce qui fera l'enthousiasme d'un vendeur, c'est que ça suive financièrement derrière aussi. Pour lui, le changement d'échelon n'a que peu d'importance » (chef des ventes pièces de rechange).*

*« Je ne pense pas, parce qu'on est soi-disant son propre patron, qu'on mérite d'avoir un échelon ultra. Ce n'est que du papier pour moi l'échelon. Moi le but c'est de voir le*

*salaires que j'ai à la fin du mois, après je m'en fiche. [...] C'est une petite récompense, la montée en échelons. « Vous avez bien travaillé, vous êtes un bon élément ou un élément moyen, vous pouvez passer aujourd'hui à l'échelon supérieur ». Mais on s'en fiche de savoir qu'untel est échelon tant ou tant, on s'en fout. Bon c'est vrai que c'est quand même marqué dans votre dossier et que ça peut être pris en compte ultérieurement par la Direction. Passer de tant à tant en échelon, être bon élément vendeur, ce n'est que du papier comme je vous ai dit mais ça peut quand même être important pour votre avenir » (CCV secteur).*

Bien que les espaces de carrière formés par les trois métiers se dessinent essentiellement en interne, il faut encore noter que **ces espaces ne s'arrêtent pas totalement aux portes de l'entreprise**. Régulièrement, des CCV quittent ainsi Auto pour aller exercer leur métier dans d'autres entreprises concurrentes. On rencontre aussi cette forme de mobilité parmi les CCS.

Ces mobilités externes au sein des mêmes métiers sont en général liées à des projets de progression salariale. C'est par exemple le cas de CCV qui souhaitent voir améliorer les conditions de leur rémunération fixe ou variable, dans l'absolu, ou dans la mesure où ils estiment ne pas gagner suffisamment leur vie chez Auto, faute de résultats probants. Ils démissionnent alors après avoir trouvé un poste correspondant mieux *a priori* à leurs attentes en matière de rémunération.

Ce type de mobilité externe est sans doute facilité par la renommée du constructeur et de la marque. Il est aussi favorisé par **l'existence de marchés professionnels, fondés essentiellement sur l'expérience acquise et la réputation locale des salariés** (*cf. supra*). Par exemple, comme nous l'avons vu, un vendeur automobile est toujours intéressant à « débaucher » dès lors qu'il se montre performant. Il est susceptible non seulement de se révéler tout de suite opérationnel mais aussi d'entraîner avec lui une partie de son carnet clientèle. Des CCV quittent ainsi régulièrement la filiale Auto après avoir été « approchés » par des concurrents.

Au vu de l'expérience de la filiale Auto, ce sont surtout les CCV et les CCS qui sont concernés par cette logique de marchés professionnels. Les CCV et dans une moindre mesure les CCS évoluent indéniablement sur des marchés professionnels locaux. Globalement, les CPRI paraissent moins concernés. Sans doute, exercent-ils un métier moins distinctif que ceux de CCS et de CCV.

Bien sûr, ces « carrières-métier » qui se poursuivent à l'extérieur d'Auto restent exclusivement l'affaire des titulaires d'emploi *a priori* intéressés. Ceux-ci s'activent pour tenter de mener à bien leur projet de départ, ou alors se mettent à attendre qu'une opportunité s'offre à eux (*via* une relation, une annonce, une proposition d'une entreprise...).

### ***3.2.2. Des métiers à partir desquels il est également possible d'évoluer vers des emplois de chefs de service***

Les métiers commerciaux étudiés au sein de la filiale peuvent aussi constituer **des « espaces de transition » vers la catégorie cadre de la filière automobile** (constructeurs, commerce et réparation). Par catégorie cadre, il faut entendre ici les emplois de management de service et de direction d'établissement, propres aux concessionnaires, aux succursales et aux filiales des constructeurs. Il n'est pas question ici du simple « statut cadre ». Comme nous l'avons vu, la plupart des CCV ont déjà ce statut au sein d'Auto (et au sein des autres filiales du même constructeur). Nous nous intéressons avant tout aux emplois de chef de service : chef des ventes, chef d'atelier après-vente, etc., mais aussi, dans une moindre mesure, aux emplois de « cadre expert » (par exemple, dans les services marketing, formation...). Dans le cadre d'Auto et du constructeur auquel cette filiale est rattachée, ces emplois de « cadre » sont d'ailleurs, rappelons-le, mieux classifiés en termes de « niveaux » et surtout gérés directement par le constructeur – alors que les CCV cadres sont salariés de la filiale et qualifiés de « cadres CNPA », en référence à la convention collective des services de l'automobile et à l'organisation patronale de cette branche.



Les transitions en question peuvent s'opérer en direction de la concurrence. Dans le prolongement de la logique précitée des marchés professionnels locaux, il peut arriver qu'un CCV ou un CCS quitte la filiale pour aller prendre directement un poste de chef des ventes ou de chef après-vente au sein d'une entreprise concurrente. Sa motivation est alors plus que jamais de voir améliorer ses conditions d'emploi et de rémunération, au moins sur le long terme. Il trouve là, aussi, la possibilité de progresser sur le plan socio-hiérarchique sans être contraint de passer par une mobilité géographique, comme les évolutions promotionnelles en interne y conduisent.

Ces transitions externes ne sont pas néanmoins fréquentes. Nettement plus limitées que les mobilités externes qui sont susceptibles de s'opérer dans le cadre des métiers eux-mêmes, elles n'ont de surcroît aucune commune mesure avec les possibilités de transition analogue qui s'offrent en interne, au sein de l'espace d'emplois que représente le constructeur à la tête de la filiale.

De fait, il existe pour les CCV, les CPRI et les CCS **de réelles possibilités d'évoluer vers les emplois de cadres du constructeur**. Cela renvoie à sa culture prononcée de la promotion, qui fait que les salariés ont plus tendance à progresser en interne avec leur expérience qu'à aller se valoriser à l'extérieur : « *Il y a des perspectives d'évolution. Vers les autres filiales, vers le constructeur ou vers une direction régionale. On le voit régulièrement* » (directeur général). La taille relativement importante de la filiale et son éclatement en six sites agissent à nouveau favorablement, en permettant parfois à quelques-uns de ses personnels d'envisager des promotions à la catégorie cadre sans passer (du moins immédiatement) par des mobilités géographiques plus importantes.

Cette dynamisation du marché interne pour les personnels commerciaux est justement **une façon de résister à la logique des marchés professionnels** (à l'œuvre pour les CCV et dans une moindre mesure pour les CCS). L'enjeu étant de trouver une forme d'équilibre réaliste entre marché interne et marchés professionnels. Une telle dynamisation vise en effet, entre autres, à répondre à un objectif RH majeur : stabiliser ou garder autant que possible les personnels considérés comme suffisamment performants et compétents, dans ce contexte de turn-over professionnel potentiellement significatif.

Les trois métiers étudiés correspondent avant tout à **des viviers pour les métiers de « cadres encadrants »** du constructeur en général et de ses filiales vente et après-vente en particulier. En principe, moyennant certaines conditions (cf. *infra*), tout CCS, CPRI ou CCV en poste peut devenir un jour respectivement chef d'un service après-vente, chef d'un service vente des pièces de rechange ou chef d'un service de vente de VN ou de VO. La plupart des chefs de service rencontrés au cours de l'enquête sont d'ailleurs d'anciens CCV ou CCS ayant connu une promotion, notamment au sein même de la filiale. Cette forme d'alimentation des emplois de manager cadre est largement préférée en interne aux recrutements directs de jeunes diplômés par le constructeur, les salariés qui en bénéficient ayant acquis des compétences en matière de vente et d'après-vente considérées comme nécessaires pour bien manager en interne des équipes de vendeurs ou de CCS. A noter l'existence de postes « intermédiaires » d'adjoint au chef de service : adjoint chef des ventes VN ou VO, adjoint chef des ventes pièces de rechange, adjoint chef après-vente (sur le plus gros des sites d'Auto). Pareille fonction d'adjoint (positionnée parmi la maîtrise du côté de l'après-vente et des pièces de rechange) sert d'étape transitoire et de trépied à une évolution prochaine vers un poste de chef de service. Cela permet de faciliter l'apprentissage de l'activité managériale des salariés et de tester leur capacité en la matière.

*« Je suis resté CCS sur le site de M. pendant trois ans. J'ai appris à faire du contact client, de l'approche commerciale clientèle. La vente additionnelle, le relationnel client, avec les différents métiers, mécanique ou carrosserie. Au fil des années, je me suis perfectionné. On m'a proposé alors après le poste d'adjoint après-vente sur un autre site. Et donc récemment, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2009, je suis chef après-vente sur le site d'A. Je suis donc passé par tous les métiers que l'on peut connaître à l'après-vente. Les évolutions, j'en suis le meilleur exemple. C'est d'abord le poste de leader d'un Rapide, c'est ensuite le poste de CCS mécanique, après mécanique carrosserie, et enfin ce sont*

*les évolutions vers les postes d'adjoint et chef après-vente en fonction des profils. [...] C'est un métier exigeant, qu'on ne fait pas pendant toute une vie professionnelle. Maintenant, c'est un métier très enrichissant, très intéressant, et qui permet d'apprendre énormément sur soi-même, sur le contact humain, et qui sert tous les jours, au-delà de l'aspect professionnel. [...] J'ai beaucoup appris personnellement, ça m'a fait grandir. Il a fallu apprendre vite mais le passage par le poste a été important pour moi, ça était un déclencheur dans tout » (chef après-vente 2, ex CCS).*

*« J'ai occupé le poste de CCS pendant près de deux ans. J'ai évolué ensuite vers un poste d'adjoint après-vente. Mon premier poste dans ce métier, c'était sur le site de C. Poste que j'ai occupé deux ans. Ensuite, je suis devenu chef après-vente sur A. J'ai occupé ce poste pendant un an et demi. Et aujourd'hui je suis de retour sur X depuis six mois au poste de chef après-vente. [...] L'adjoint, en gros, c'est le CCS « plus », avec une dimension encadrement, une capacité à faire chef d'équipe. [...] Il n'a pas le statut cadre. C'est néanmoins une passerelle vers ce statut, comme je l'ai connu moi-même » (chef après-vente 1, ex CCS).*

*« Le meilleur cursus pour devenir chef des ventes, c'est d'avoir été vendeur. De plus, être passé par les sociétés. [...] Il est absolument anormal que le constructeur accepte de mettre des bac+4 ou 5 chefs des ventes sans qu'ils soient passés par la vente avant. Ils ne savent pas alors ce qu'est coacher une équipe de vendeurs automobile, faire de la gestion à côté et avoir une vision d'ensemble. Moi j'ai appris tout ça avec les années. Il ne faut donc pas balancer des jeunes comme ça. Ce n'est pas bien pour la marque. Ils ne pourront pas être rentables de suite » (chef des ventes VN 1, ex CCV).*

Bien entendu, tous les CCS, les CPRI et les CCV ne connaissent pas pareille progression en pratique. Seule une minorité en bénéficie. Afin qu'un salarié puisse être concerné, il faut d'abord et avant tout qu'il ait été « **déecté** » par son supérieur hiérarchique direct, à son contact dans le cours du travail mais aussi à l'occasion de l'entretien d'évaluation annuel<sup>19</sup>. Ce manager s'appuie en l'occurrence sur son « ressenti », sur sa « capacité à juger et à jauger » les salariés en fonction de son expérience. Il n'hésite pas à solliciter directement certains d'entre eux quand ils ne se manifestent pas eux-mêmes. Le manager joue donc ici le premier rôle dans la promotion des personnels aux emplois de « cadre » du constructeur. C'est lui qui « propose » des salariés à sa direction dans cette perspective et qui plaide en leur faveur devant elle. Cette façon assez classique de gérer les promotions représente un véritable challenge pour les chefs de service, le risque de se tromper n'étant évidemment jamais nul. Force est aussi de souligner qu'elle attribue un poids important à leur subjectivité, à la consistance et à la qualité des relations qu'ils nouent au quotidien avec leurs collaborateurs.

*« Tout ça apparaît lors des entretiens. En général, c'est la personne qui exprime ses souhaits. Ou alors c'est nous qui incitons la personne, si on sent qu'elle a les capacités. Si elle a le potentiel et en plus si elle est mobile, on lui organise d'ailleurs son évolution. On lui fait faire des formations au management dans la perspective de sa prochaine évolution. [...] C'est plus nous qui détectons les potentiels et qui vérifions la pertinence des souhaits de mobilité des personnes. Ça se passe lors des entretiens annuels » (directeur général).*

*« Aujourd'hui effectivement mon objectif est toujours le même, être chef à la place du chef! Depuis que je suis arrivé chez Auto, je ne m'en suis jamais caché, je l'ai toujours dit. C'était effectivement d'évoluer, de ne pas rester commercial pendant encore des années et des années. Je suis tombé sur des responsables qui ont voulu me faire évoluer. Après ça ne s'est pas fait parce qu'il n'y pas eu de poste disponible ou parce qu'il y a*

---

<sup>19</sup> Comme nous l'avons vu dès l'introduction, ce dispositif formalise en quelque sorte la gestion des carrières et des mobilités. A l'issue de chaque entretien, le manager est appelé à demander à son collaborateur quels sont ses souhaits en matière d'évolution. Il doit ensuite examiner avec lui les conditions de leur réalisation éventuelle.

*plusieurs choses qui ont fait que... Là aujourd'hui c'est à nouveau mon ancien chef qui me rappelle pour me faire revenir ici, à X, en me disant : « Si tu veux évoluer il faut passer par X ». Et se rapprocher du Bon Dieu, je pense que c'est toujours mieux. [...] Moi ce que je souhaiterais aujourd'hui, c'est de prendre un poste d'adjoint de chef après-vente et ensuite basculer chef après-vente. [...] Le fait de devenir responsable dans l'après-vente, c'est quand même voir autre chose et évoluer. [...] On a des entretiens individuels. J'ai été reçu là justement quand ils m'ont transféré ici. J'ai dit que transféré en tant que CCS, c'était bien, mais que ce n'était pas ce que je souhaitais en premier puisque forcément j'aurais souhaité évoluer. On m'a fait comprendre qu'effectivement il valait mieux se rapprocher du Bon Dieu et passer à la maison-mère, puisqu'ici, c'est quand même une grosse structure par rapport à C. qui est un site beaucoup plus petit. Et puis ils savent tous que je veux évoluer et je peux faire confiance à mon responsable pour cela. [...] Si notre responsable ne propose pas, on n'a jamais le poste. [...] Régulièrement, avec mon chef on discute, on fait des débriefings en fin de journée ou en fin de semaine, on discute entre nous. A ce moment-là, on parle un peu de tout et donc de mes projets. Bientôt, on a un adjoint qui va arriver. Mon chef m'a dit : « Ce n'est pas nous qui avons choisi, ça nous a été imposé ». Il m'a fait comprendre que... Lui aurait souhaité effectivement me faire évoluer dans les mois à venir, mais ça ne s'est pas fait comme ça. Ce n'est pas grave, c'est remis à plus tard. L'avantage c'est que les chefs tournent assez régulièrement ! Un peu trop même, je trouve. Je suis arrivé en décembre 2003 et j'ai fait 4 chefs sur le site de C. en l'espace de cinq ans. Ce n'est pas évident parce qu'on a un responsable avec qui on s'explique. On explique notre projet d'évolution. Donc lui va travailler dans ce sens-là si effectivement cela vaut le coup. Et puis au moment où il y a peut-être des opportunités, il part, il y en a un nouveau qui arrive et on recommence. [...] Même si le chef qui s'en va dit : « Untel ok, il mérite d'évoluer ». L'autre veut le voir lui-même, et il faut donc prouver ce qu'on vaut. Et à chaque fois on repart de zéro. J'ai peut-être perdu un peu de temps à ce niveau-là » (CCS).*

La « détection » porte sur des personnels jugés à l'évidence performants dans leur travail commercial. Les futurs encadrants font partie des commerciaux et des CCS ayant les résultats les plus probants et manifestant ainsi la plus grande compétence aux yeux de l'entreprise. Mais cette détection a trait aussi aux personnels pour lesquels leur supérieur hiérarchique pressent des capacités de management, de par leur comportement au quotidien, leur propension à se montrer « leader », « fédérateur » au sein de leur équipe, leur « autonomie », leur attitude « ni trop égoïste, ni trop timide », leur tendance à « transmettre des informations »... Il faut dire que le salarié destiné à être promu parmi l'encadrement d'Auto ou du constructeur est amené à changer de métier, à passer du « commercial » au « management », et les deux dimensions ne font pas forcément bon ménage. Le commercial ou le CCS qui excelle ne va pas obligatoirement se révéler être un bon manager, même si dans les deux cas, la dimension relationnelle domine dans les activités de travail. Il importe donc qu'il donne à voir une « capacité à évoluer », en particulier vers le travail managérial.

Les salariés « détectés » se signalent aussi par une implication hors pair au travail. Ils sont repérés par leur hiérarchie parce qu'ils se montrent particulièrement attachés à la filiale, à la marque du constructeur, loyaux à leur égard. Considérés plus que tout autre comme « dynamiques » et « rigoureux », ce sont des salariés « qui font plus que leur travail », en ne comptant pas leurs heures, en prenant du recul par rapport à leur fonction, en prenant des initiatives, en étant force de proposition pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise... Ils sont également censés avoir « envie d'évoluer », être attachés à la marque, faire preuve d'un « état d'esprit positif par rapport à la politique de l'entreprise »... Le passage dans la catégorie des cadres du constructeur (les « cadres sur courbe ») est donc aussi une question d'attitude au travail.

Ensuite, il convient pour le salarié d'être **volontaire**, ou à tout le moins d'accepter une telle évolution vers les métiers de l'encadrement du constructeur. En effet, comme nous l'avons développé dans la précédente section, les CCV, les CPRI et les CCS sont loin de souhaiter tous progresser de cette

manière dans l'espace socio-hiérarchique de l'entreprise. Il faut avoir envie de devenir manager, être prêt à assumer les rôles délicats qui vont avec, comme par exemple le fait de servir de « *relais pour la transmission des politiques et des consignes* » du constructeur et de sa filiale Auto, se sentir en capacité d'exercer pareilles missions. Il faut aussi accepter le principe d'une mobilité géographique, à la nomination à un poste de cadre manager, ou après une première expérience de quelques années au sein d'Auto dans ce type de poste. Pour les CCV (faisant partie des plus « confirmés » dans le cas d'une promotion éventuelle), il convient de renoncer à de très bonnes rémunérations potentielles, liées à leurs performances, quitte à percevoir un salaire plus stable ou au montant moins incertain. Le souhait de faire autre chose, dans une logique de progression et d'accès à de nouvelles responsabilités en lien avec son environnement professionnel antérieur, anime également souvent la motivation de passer au sein de l'encadrement.

*« J'étais arrivé dans un état d'esprit où, même si j'ai encore fait le métier de conseiller commercial pendant quelques années par la suite, je me suis dit : « Tu ne vas pas faire ça toute ta vie, commence à y réfléchir ». [...] Après on va dire une douzaine d'années en tant que conseiller commercial VO, VN, secteur, entreprise, et sachant pertinemment et ce de longue date que de toute manière je ne ferai pas ce métier toute ma vie parce que j'aspirais à autre chose en termes d'épanouissement professionnel et d'évolution, il y a eu cette volonté du directeur commercial France [du constructeur] de mettre en place [une université d'entreprise dédiée au commerce] pour proposer à conseillers commerciaux, que ça soit VN, VO ou service, une formation durant un an et demi pour les préparer à la prise de poste éventuelle au métier d'encadrant, de manager, au niveau de chef des ventes. [...] Moi ça faisait déjà peut-être deux-trois ans que j'avais fait part à ma hiérarchie de mon désir d'évolution au sein [du constructeur], de sortir un petit peu du métier de conseiller commercial, et de passer un petit peu à autre chose, et de prendre un petit peu plus de hauteur par rapport au métier, en termes d'encadrement par exemple. [...] Il faut que le conseiller commercial ait en lui de l'implication, et l'implication, c'est de l'attachement à son entreprise, à la marque, c'est l'esprit d'entreprise. Ça dénote déjà d'un certain état d'esprit. C'est de la rigueur, c'est du dynamisme, un état d'esprit positif par rapport à la politique d'entreprise. Ce ne sera pas quelqu'un qui dénigre tout le temps ce qui est mis en place et les choix qui sont faits par l'entreprise. Voyez, c'est quelqu'un qui est constructif, positif. C'est quelqu'un qui peut s'avérer être fédérateur, qui peut être leader au sein du groupe qu'on manage. [...] Il y a aussi des critères de mobilité, qui font qu'actuellement, une évolution de carrière chez [le constructeur] passe par de la mobilité géographique. Donc, déjà si ce critère n'est pas rempli, le collaborateur a beau être le meilleur, avec les prédispositions les plus importantes, s'il n'y a pas de mobilité géographique, malheureusement, c'est peine perdue. [...] On prend quand même un virage à 180 degrés, voire à 360 ! C'est un changement de métier, mais aussi de vie puisqu'on se rend mobile. C'est une approche professionnelle qui est complètement différente aussi. Donc il faut que le collaborateur soit sensibilisé à tout ça. C'est une capacité de rémunération qui est différente aussi, où on n'a plus une rémunération qui est liée directement à des résultats. Un conseiller commercial aujourd'hui, il a la possibilité de très très bien gagner sa vie, tout comme d'avoir des mois plus difficiles. Un très bon conseiller commercial va n'avoir que de très bonnes rémunérations. Donc il faut aussi être capable de dire : « Je fais l'impasse financière sur cette possibilité de gagner beaucoup d'argent en faisant le métier que je fais, pour faire un autre métier ». Moi, c'est la question que je me suis posée, c'est le choix que j'ai fait. Je me suis dit : « Est-ce que je continue à faire un métier où plus le temps passe et moins je m'épanouis personnellement dans mon job, malgré le fait que je gagne très bien ma vie et qu'il n'y a pas de raison que ça change. Ou est-ce que je dis tant pis, je fais un peu l'impasse financière et je décide de faire un autre métier, de m'orienter dans un poste nouveau pour moi, qui va me redynamiser un petit peu, dans lequel je vais être plus impliqué que je ne le suis aujourd'hui, qui va faire rebondir un petit peu ma vie professionnelle ». Et puis après, moi j'ai pris cette décision. Je peux comprendre que beaucoup ne la prennent pas, parce que les enjeux sont importants. Il y*

*a l'aspect familial, avec les chamboulements que ça peut entraîner aussi* » (adjoint chef des ventes VO, ex CCV).

Le processus de promotion interne implique par ailleurs une intervention des services de gestion des ressources humaines du constructeur, *via* les **gestionnaires de carrière**. Dès lors qu'un salarié désireux d'évoluer vers l'encadrement a été jugé par la direction d'Auto comme étant « promouvable », il est invité à rencontrer un gestionnaire de carrière au siège, pour exposer à nouveau ses motivations et ses projets, pour recevoir l'accord final du constructeur, et pour s'inscrire dans les prochaines perspectives de mobilité. Tout salarié de la maîtrise (donc tout CCV, CPRI ou CCS *a priori* intéressé) s'interrogeant sur la pertinence ou non, pour lui, d'être promu chef de service et ayant besoin aussi de conseils avant de se déclarer plus ouvertement et de se lancer dans semblable projet d'évolution, peut également bénéficier d'un entretien avec un gestionnaire de carrière au sein de la DRH régionale. Cet entretien est censé alors l'aider à mieux se positionner par rapport à ce projet et à mettre à nouveau à l'épreuve ses compétences et son potentiel (ex : réalisation de tests).

*« Aujourd'hui, pour la gestion des carrières, on a des gestionnaires carrière dédiés aux agents de maîtrise, et des gestionnaires carrière dédiés aux cadres. L'idée est de passer aujourd'hui à une seule fonction prenant en charge toutes les populations, y compris les employés et les ouvriers. [...] On dispose de quatre gestionnaires des ressources humaines chargés de faire remonter les besoins en termes de poste et les rapprocher des viviers. Ils ont un rôle de conseil et d'accompagnement auprès des collaborateurs qui sont demandeurs. Ils effectuent des entretiens d'évolution ou d'orientation, quand un collaborateur désire évoluer ou rencontre un problème d'évolution »* (cadre RH au siège du constructeur).

De même, **des actions de formation au management** sont parfois mises en place pour soutenir les processus de promotion aux fonctions de cadre. Bien que la plupart des actions de formation soient proposées aux salariés après leur nomination au poste de chef de service, il arrive que certaines le soient avant. En général, ces dernières ont alors vocation à tester et à participer à la sélection des salariés appelés à être promus, ou bien à aider ceux qui sont *a priori* intéressés, mais encore indécis, à réfléchir sur la décision qu'ils ont à prendre.

A noter aussi **des pratiques de formation et de test plus intégrées au travail**. Quand un salarié est ainsi détecté comme ayant les qualités et/ou la volonté pour devenir chef après-vente ou chef des ventes, on tend ainsi à lui confier davantage de responsabilités. Les CCS concernés sont par exemple invités à remplacer de temps à autre le chef d'équipe de leur atelier après-vente pour apprendre à encadrer et commencer à acquérir une légitimité en ce domaine<sup>20</sup>. Les CCV peuvent pour leur part accéder à la mission de « chef de groupe », que l'on retrouve dans les sites de vente automobile les plus importants de la filiale. Cette mission, qui n'est pas explicitement reconnue au sein de l'organigramme, est une mission d'encadrement. Le CCV qui exerce cette mission est tenu d'assister le chef des ventes (et son éventuel adjoint) dans le management opérationnel de l'équipe de vendeurs intervenant sur le site. Tout en continuant à faire son métier de commercial, il organise le travail quotidien des autres CCV. Il occupe « *une sorte de positionnement hiérarchique, au-dessus de la mêlée* », situé « *au-dessus des vendeurs, mais tout en étant en même temps à leur niveau* ». Pour le CCV concerné, confronté pour la première fois à une activité de management, comme pour l'entreprise, qui entend naturellement promouvoir des personnes aptes à encadrer, il y a là une excellente occasion de tester sa capacité en la matière.

*« En tant qu'agent de maîtrise, le CCS peut se substituer au chef d'équipe. Il y a des gens qui sont très forts pour recevoir des clients. Mais si on les met au poste de chef d'équipe, c'est la déroute. D'autres ont la capacité à le faire et à bien le faire. Ils montrent donc qu'ils sont capables d'encadrer. [...] Il y a deux voies possibles pour devenir chef après-*

---

<sup>20</sup> Les CCS appelés à devenir chef d'un atelier après-vente transitent d'ailleurs souvent par le poste de chef d'équipe (maîtrise) avant d'arriver à destination.

vente : soit passer par le poste de CCS, soit par le poste de chef d'équipe. Et pourquoi pas par les deux. Moi, j'ai fait CCS puis chef d'équipe avant de devenir adjoint. C'est sans doute préférable car il y a les deux aspects. L'aspect client et l'aspect management. Je pense que c'est un atout d'avoir fait les deux. Mais ce n'est pas une obligation. [...] Quand on détecte une personne ayant les qualités pour devenir chef de service, on lui confie de plus en plus des tâches et des prises de décision » (chef après-vente 1, ex CCS).

« La part d'encadrement, j'en ai une approche parce que sur C. je remplaçais le chef d'équipe. Donc effectivement j'ai eu l'habitude d'encadrer quand même les compagnons. [...] Je pense que mes responsables ont souhaité effectivement me faire évoluer dans ce sens justement, pour peut-être que je prenne l'habitude d'encadrer des gens. Sur C., quand le chef d'équipe était en congé, je le remplaçais. Quand mon chef après-vente partait, tout le monde venait me voir pour me demander ce qu'il fallait faire, les décisions à prendre. Donc de ce côté-là, on me faisait confiance » (CCS).

« Ayant fait mes preuves sur A., à un moment on m'a dit : « Si vous voulez, on vous propose le poste de chef de groupe ». D'accord. Chef de groupe, c'est quoi ? Vous encadrez, entre guillemets, une équipe. On vous donne quelques responsabilités mais vous êtes aussi conseiller commercial. Vous avez une double casquette. Vous êtes à la fois le porte-parole de votre chef : « Le chef a demandé à ce qu'on fasse ça et ça », tout en vous faisant écouter et respecter en sachant que vous êtes conseiller commercial. C'est une situation qui est un peu ambiguë parce que ce n'est pas évident de s'imposer dans une équipe de vendeurs que vous côtoyez tous les jours et avec lesquels vous faites le même job, conseiller commercial. Chef de groupe, c'est un titre qui est reconnu sans être reconnu. C'est simplement : « On a vu que vous étiez capable de faire, continuez à faire comme cela, et si vous le souhaitez, on vous fait évoluer ». Chef de groupe, ça veut dire ça. Mais vous n'êtes pas autre chose que conseiller commercial avec des responsabilités un peu plus élevées qu'un autre conseiller commercial. [...] C'est le premier pas vers l'encadrement. Chef de groupe, c'est ça, on vous dit : « On vous donne votre chance, montrez-nous ce que vous savez faire ». C'est un poste bâtard, vous avez deux casquettes, c'est la main de fer dans un gant de velours. Vous devez à la fois être les yeux et les oreilles de votre chef, vous devez retranscrire ce qu'il vous demande parce que quand vous êtes chef de groupe, on vient vous voir vous. Votre chef vient vous voir et vous dit : « Il faut me faire ci, ça et ça ». A vous après à répartir les tâches. Si vous avez des collègues qui disent : « Il se débrouille, il est chef de groupe, à lui de le faire », vous ne pouvez pas laisser les tâches non faites parce que c'est vous qui allez vous faire taper sur les doigts. « Monsieur si rien qu'à ce niveau-là, vous ne savez pas faire faire, qu'est-ce que sera le jour où vous serez réellement responsables des ventes ? » Donc il faut être deux fois plus actif, tout en étant vendeur et tout en remplissant les objectifs. Deux casquettes. Et puis vous avez aussi les vendeurs qui peuvent très vite vous dire : « Tu es gentil mais tu es comme nous, tu es vendeur. Tu es chef de groupe mais tu es vendeur, donc tes ordres, tu es gentil, tu te les gardes ». Il faut beaucoup de diplomatie, c'est hyper formateur. Il faut de la diplomatie tout en étant assez ferme. Au départ, vous dites une fois : « S'il te plaît, est-ce que tu peux... », le deuxième fois vous dites : « Il faut que... », la troisième : « Non, je crois que l'on s'est pas compris, je t'ai demandé de... ». Mais il faut être hyper diplomate. Vous avez votre chef qui vous dit le matin à 8 h 00 : « Il faut que ce soit fait, ça, ça et ça pour ce soir 5 h 00 ». Si derrière il faut courir après le vendeur pour lui dire de la faire, en plus de votre job, il y a un moment où on est saoulé. D'où l'intérêt de la diplomatie, du tact, tout ce que voulez. Il faut être un minimum diplomate, souriant, et savoir renvoyer aussi l'ascenseur. C'est une question de partage, d'échange. C'est un sacré job. [...] Chef de groupe, tout le monde le dit, c'est ingérable. [...] Vous ne pouvez pas faire cela pendant 10 ans, ce n'est pas possible. C'est un sacré challenge pour réussir. Vous vous dites de toute façon : « Si je ne réussis pas à franchir la marche, je n'ai plus qu'à me barrer » [...] Vous avez votre amour propre : « J'étais chef de groupe, et me revoilà vendeur ». C'est dur à encaisser. Donc chef de groupe,

*c'est un véritable challenge. On vous dit : « On vous met le pied à l'étrier mais surtout ne vous cassez pas la gueule. Si vous vous cassez la gueule, le job que vous visez est mort, terminé » » (chef des ventes VN 3, ex CCV).*

### **3.2.3. Des métiers susceptibles encore de déboucher sur des transitions vers d'autres métiers**

Pour certains salariés, l'exercice des métiers de CCV, CCS et CPRI peut encore déboucher, à un moment donné, sur **une transition vers un autre métier**, de « non-cadre » en interne ou au sein d'une entreprise concurrente, ou de toute autre nature au-delà du secteur ou de la filière.

Quand il se produit, ce genre de mobilité fonctionnelle est lié en général à **des motifs qui ont trait à l'expérience subjective du travail**. Elle fait suite, notamment, à un sentiment d'usure ou de lassitude ressenti à un moment donné vis-à-vis du métier exercé, compte tenu de sa difficulté intrinsèque ou de l'ancienneté relative à son exercice. Par exemple, la fonction de CCS, qui est aujourd'hui réputée insupportable au-delà de quelques années de pratique, est typiquement censée induire, chez les salariés qui l'exercent, un tel sentiment annonciateur d'une mobilité, celle-ci pouvant se révéler ascendante comme on l'a vu dans la précédente section, mais aussi de nature fonctionnelle ou horizontale, comme il en est question ici.

*« Le métier de CCS est un métier difficile. Le stress est important, en raison des contacts à avoir avec la clientèle. Les gens ne restent pas 20-25 ans à ce poste. [...] Il y a une certaine forme d'usure à ce poste » (pilote de l'après-vente).*

*« C'est très compliqué, c'est très exigeant, et le contact humain, c'est le plus dur dans le métier. Vous ne pouvez pas le faire pendant 25 ans, parce que c'est de la pression. C'est un métier compliqué. C'est comme à la guerre, il y a les premières lignes dans les tranchées, et les autres ensuite. Eux, ils sont en position de front office face aux clients. Ils se prennent les clients qui râlent, qui ne sont pas contents, à longueur de journée. Vous avez beau avoir la meilleure carapace que vous voulez, au bout d'un moment, mentalement, vous avez du mal, et ça se comprend. C'est un métier que vous ne pouvez pas faire toute la vie, aujourd'hui. Il y a dix ans peut-être, aujourd'hui non, dans l'état où il est et où la société évolue. [...] A côté de moi, j'ai vu défiler un bon nombre de réceptionnaires, parce qu'ils n'avaient pas le profil commercial à présent requis. Et ils se rendaient compte que c'était devenu un métier exigeant, difficile. Il y a eu donc un gros turnover. [...] C'est bien un métier qu'on ne pourra plus faire toute sa vie. Pendant cinq ans au plus. Quelqu'un qui est impliqué dans son métier, qui a une volonté de bien faire, qui a la passion du client, qui fera tout pour le satisfaire, il ne pourra plus tenir au-delà de cinq ans, quand on voit les contraintes que l'on a à tous les niveaux, organisation, procédures, méthodes, etc. » (chef après-vente 2, ex CCS).*

*« Il y a le téléphone qui sonne parce que quelqu'un veut une information, c'est le client qui arrive, et vous, vous avez le chef d'équipe qui vous donne le devis ! Je ne peux plus ! Un moment donné, on sature. C'est en ça que le métier est usant. Il est usant nerveusement. Et c'est ce dont tout le monde se plaint. Et moi, je dois dire que je l'ai ressenti depuis que je ne le fais plus. Je dors mieux la nuit. J'ai un rythme cardiaque calme, je suis moins stressé. On ne peut pas faire ça toute une vie. Ou alors il faudrait que les conditions changent. Là, c'est faire un marathon à la vitesse d'un sprint. C'est bouffant. Comme on n'arrive pas à tout faire dans la journée, j'ai mes collègues et moi, il nous est arrivé le soir, ou au milieu de la nuit, de sursauter. « Ça je ne l'ai pas fait ! ». Ça devient grave ! Qu'on pense à son travail, c'est normal. Mais se réveiller au milieu de la nuit pour ça, c'est que ça a dépassé les limites ! C'est un signal que donne le corps.*

*[...] Moi, j'ai 32 ans, et je n'ai pas envie de faire ça toute ma vie » (secrétaire d'un chef d'équipe après-vente, ex CCS)<sup>21</sup>.*

La mobilité au sein d'Auto **vers d'autres fonctions relevant du champ de la maîtrise** est tout à fait concevable dans l'esprit des managers de la filiale. Pour le métier de CCS, on conçoit ainsi l'existence de plusieurs possibilités d'évolution horizontale : devenir chef d'équipe d'un atelier après-vente, technicien VO, CPRI... Les CCV « *qui n'ont plus la foi* » et qui souhaitent rester au sein de l'entreprise après y avoir le plus souvent passé un assez long moment peuvent aussi changer de métier (deux cas au moment de l'enquête, selon le directeur général). Même chose pour les CPRI, avec la possibilité (certes, comme nous l'avons vu, assez rare dans les faits) d'évoluer vers une fonction de CCV.

Force est pourtant d'observer que **cette mobilité horizontale reste relativement limitée en interne**. La « logique-métier » qui préside fortement à l'organisation et au fonctionnement de la filiale constitue un ancrage organisationnel qui rend difficile une telle mobilité. De fait, les CCS lorgnent davantage vers les métiers de cadres, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Les CPRI ont tendance à apprécier les « niches » que représente leur emploi au sein de la filiale. Ils n'ont pas forcément envie de changer en interne. Quant aux CCV, ils n'ont pas vraiment intérêt à envisager pareil changement, et ce compte tenu de leur rémunération et de leur statut de cadre. Comme on l'a abordé dans la section consacrée à l'alimentation des emplois, le métier de CCV se révèle assez fermé aux mouvements internes pour le pourvoir en personnel.

**Des mobilités externes équivalentes à des réorientations professionnelles** peuvent bien entendu également intervenir, à tout moment pour tout salarié. Soit il s'agit de réorientations « mineures » : par exemple, un CPRI ou un CCV qui se dirige vers un emploi de commercial dans un autre secteur. Soit il s'agit de réorientations plus nettes : par exemple, cet ex CCS, actuellement affecté sur une fonction transitoire de secrétaire du chef d'équipe d'un atelier après-vente, qui souhaite se former aux métiers de la logistique et quitter Auto pour aller exercer ailleurs ce type de métier. Cependant, il est à noter que ces réorientations professionnelles « raisonnées » (ou à l'initiative des salariés) semblent elles-aussi assez limitées.

Ces mobilités externes « extra-métiers » demeurent à nouveau **la principale affaire des titulaires d'emploi a priori intéressés**. Les managers de la filiale et même les gestionnaires de carrière du constructeur paraissent être de peu de soutien en ce domaine. Auto aide tout de même les salariés concernés par un tel projet de reconversion externe (et qui le font savoir clairement) en leur facilitant l'accès à des dispositifs comme le DIF, la VAE, le CIF, les bilans de compétences, les congés sabbatiques... Autant de dispositifs qu'Auto perçoit avant tout comme des outils dédiés à la gestion des reconversions externes. On peut citer à nouveau l'exemple du salarié interrogé qui vient de quitter sa fonction de CCS au moment de l'enquête, à sa demande et à la suite d'une agression par un client. La filiale a accepté de le réaffecter à un poste (inexistant en principe au sein de l'organigramme) de secrétaire du chef d'équipe après-vente de son atelier le plus important. De plus, elle a facilité le fait qu'il fasse un bilan de compétences, afin qu'il se détermine au plus tôt un projet de réorientation professionnelle à l'extérieur.

*« Moi, à l'heure actuelle, je fais un bilan de compétences, carrément, pour essayer de faire une licence professionnelle en financement Fongécif pour partir dans la logistique. [...] C'est ce que j'aime faire, et c'est ce qui correspondrait à ce que je sais faire. Et c'est là-dedans que je pourrais transférer ce que j'ai acquis ici. Tout en ayant besoin de me renforcer sur d'autres points, parce que ce ne sera pas la même chose. Mais vu ce que j'aime faire, vu mon caractère, vu mes différentes aptitudes et autres, c'est dans cette*

---

<sup>21</sup> Cet ex CCS occupe en fait un poste transitoire, n'existant pas en tant que tel dans l'organigramme, et créé au moins ponctuellement pour soulager sur le plan administratif le chef d'équipe de l'atelier après-vente le plus important d'Auto. Au moment de l'entretien, cet ancien CCS se prépare d'ailleurs à organiser sa réorientation professionnelle à terme en dehors de la filiale (cf. *infra*).



*branche qu'il faudrait que je m'oriente, vers quelque chose de ce genre-là. [...] C'est à mon initiative, à ma demande. [...] J'espère pouvoir partir bientôt ! Il faut que je voie avec l'établissement scolaire qui prépare à la licence professionnelle, pour voir si c'est faisable pendant une année. Après, par rapport à cette licence professionnelle, il faudra voir si je peux partir vers la logistique. [...] Le bilan de compétences a été validé en interne. Pour le reste, pour la suite, on n'en a pas encore parlé. Il faut que j'attende d'avoir les informations en main pour leur en parler. Maintenant, je pense qu'ils se doutent que si j'ai fait le bilan de compétences, ça n'était pas juste pour remplir du papier. [...] Oui, je quitterais l'entreprise pour partir sur une autre, parce que ça n'a rien à voir » (secrétaire d'un chef d'équipe après-vente, ex CCS).*



## CONCLUSION (SYNTHÈSE)

---

La monographie porte sur **trois métiers « commerciaux » relevant des professions intermédiaires** et exercés au sein d'une filiale vente et après-vente d'un grand constructeur automobile, située dans le Sud de la France et composée de plusieurs sites. Le « conseiller commercial véhicules » (CCV) a pour mission de commercialiser les véhicules neufs de la marque et les véhicules d'occasion stockés par la filiale, ainsi que les produits périphériques (financements, garanties, contrats d'entretien, accessoires...). Le « conseiller pièces de rechange itinérant » (CPRI) a, lui, pour mission d'assurer la vente de pièces de rechange, d'accessoires et de produits référencés par le constructeur, auprès d'une clientèle de professionnels (garagistes) et à l'extérieur du point de vente (le magasin central), dans le cadre d'un secteur géographique déterminé. Quant au « conseiller commercial service » (CCS), son rôle est de recevoir les clients qui se présentent au service après-vente pour pré-diagnostiquer le problème technique qu'ils rencontrent avec leur véhicule, s'accorder avec eux sur les travaux et les prestations à effectuer, leur restituer après intervention de l'atelier après-vente leur véhicule et leur fournir des explications claires sur ce qui a été fait et ce qui justifie la facture. Le CCS a sans doute le profil commercial le moins affirmé. Autrefois, on l'appelait le réceptionnaire. Néanmoins, il est devenu un technico-commercial à part entière, attentif maintenant à la satisfaction des clients en vue de les fidéliser et tenu à présent de développer le chiffre d'affaires de l'atelier après-vente en leur proposant travaux et prestations complémentaires, à faire faire immédiatement ou de façon différée.

**La satisfaction et la fidélisation de la clientèle sont d'ailleurs des enjeux au cœur des dynamiques de professionnalisation des trois métiers**, et qui se traduisent par la promotion systématique et constante des logiques de « conseil » et de « service ». Devant chaque client, le CCV est appelé à raisonner et à agir davantage aujourd'hui selon une posture de « vente-conseil » d'une « solution automobile globale » singulière, tout en continuant plus que jamais à prendre en compte les intérêts et les politiques plus généraux et plus ou moins conjoncturels du constructeur. Le CPRI est invité à jouer à fond la carte du service, dans un contexte où la concurrence dans le secteur de la pièce de rechange s'accroît intensément, et où la filiale n'est pas la mieux positionnée sur le plan tarifaire. Pour sa part, le CCS vit quasiment une révolution. Alors que sa professionnalité baigne classiquement dans la technique, il est convié, comme sa nouvelle appellation l'indique, à renforcer nettement la dimension commerciale et la dimension « service » dans le cadre de son activité. Le développement des TIC et de l'informatique, qui touche chacun des trois métiers à leur façon, est par ailleurs censé instrumenter ces logiques de conseil et de service mobilisées en faveur de la quête de satisfaction et de fidélisation.

### *Comment se caractérisent le travail et la position sociale des CCV*

Du point de vue des contenus d'activité et de la place occupée au sein de l'organisation du travail, trois grands aspects caractérisent les métiers de CCV, de CPRI et de CCS par rapport à la plupart des autres métiers exercés au sein de la filiale, en particulier les métiers d'ouvriers, d'employés et de cadres, hors du champ des catégories intermédiaires. Tout d'abord, ces trois métiers possèdent **un rôle d'interface par rapport à la clientèle**, de nature critique, car leur action contribue directement, de fait, à la rentabilité et à la performance économique de la filiale, mais aussi de nature assez spécialisée, car cette action reste clairement identifiée, finalisée au sein de l'organisation du travail dans son ensemble et donc loin d'être poly-active. Ensuite, les métiers étudiés se caractérisent par **un champ d'activités, de responsabilité et de professionnalité relativement large, bien que centré avant tout sur la relation client**. Cela dénote un certain degré de complexité, avéré et mis en scène. Enfin, les CCV, les CPRI et les CCS se signalent aussi et surtout par **leur autonomie contrôlée, relativement prononcée**. Plus que leurs collègues ouvriers et employés, ils disposent d'une autonomie importante dans le cours du travail. Cette autonomie reste néanmoins fortement encadrée par des objectifs à atteindre, des normes à respecter et une hiérarchie de proximité qui se fait présente, et apparaît en deçà de celle qui a trait aux « cadres », notamment les chefs de service (chefs des ventes, chefs après-vente). **Cet encadrement a du reste tendance à peser davantage aujourd'hui**, via en particulier le concours des outils informatiques. Rôle d'interface, largeur étendue mais spécifique du champ

d'intervention et de compétences, autonomie non-négligeable mais aussi sans cesse plus contrôlée : voilà donc quelques caractéristiques qui ne sont pas sans rappeler ce qui est observable en entreprise pour quantité d'autres professions intermédiaires aujourd'hui.

S'agissant des positions occupées dans la hiérarchie sociale de la filiale, on constate que **les CPRI et les CCS sont en principe classés parmi la maîtrise**, en référence à la convention collective de la branche des services de l'automobile, et au regard notamment de leurs responsabilités (jugées relativement importantes dans leur environnement d'action) et de leurs horaires de travail (décalés pour les CPRI, fixés à 41 h 30 pour les CCS avec jours de RTT en récupération, soit nettement plus que les horaires hebdomadaires des ouvriers et des techniciens). Ce positionnement est intervenu récemment pour les CPRI à leur demande, alors qu'il existe depuis longue date pour les CCS (leurs « ancêtres », les réceptionnaires, avaient en charge, outre leur fonction, celle de chef d'équipe ou de contremaître d'atelier après-vente). Il entre ainsi en conformité, à ce niveau, avec la vision socio-hiérarchique portée par l'approche de l'Insee en termes de « professions intermédiaires ».

Cependant, nous ne sommes pas ici en présence de positionnements qui affichent une homologie parfaite avec la logique de cette approche à visée statistique. D'une part, quelques CCS se trouvent positionnés parmi les cadres. Ils avaient obtenu ce statut alors qu'ils évoluaient au sein de concessions ayant été racheté ensuite par la filiale. D'autre part, et surtout, **la grande majorité des CCV ont également le statut cadre**. Ce mode de classification a été décidé au tout début de la décennie 2000 par le constructeur pour reconnaître l'importance et l'évolution « professionnalisante » du métier, mais aussi pour se donner les moyens de « digérer » le passage aux 35 heures pour cette catégorie de personnel qui se doit de se montrer disponible en termes horaires et donc d'être gérée à présent selon le système du « forfait-jours » propre à la catégorie cadre. Un tel mode de classification est néanmoins à relativiser. En effet, **les jeunes CCV qui débute n'accèdent pas tout de suite à la position statutaire de cadre**. Pendant un laps de temps d'une à quatre années, ils sont d'abord classés en tant qu'agents de maîtrise. De plus, **le statut et la position de cadre des CCV ne sont pas de même « valeur » que celles des dirigeants et des chefs de service de la filiale**. Elles se limitent au premier niveau de cadre de la grille des classifications. Qui plus est, les CCV cadres sont salariés de la filiale et gérés directement par elle, tandis que les chefs de service et les dirigeants sont pilotés par le constructeur, lequel leur propose une véritable gestion de carrière, avec des mobilités régulières dans ses différentes structures.

Sur le plan socio-statutaire, il faut également noter **la part importante de rémunération variable qui caractérise les CCV et les CPRI**, à savoir les plus « commerciaux » des trois profils. Déterminé selon leur échelon, leur fixe correspond à un minimum garanti, qui représente environ un tiers de leur rémunération mensuelle, dès lors qu'ils obtiennent une performance moyenne en termes de vente. Plus que la plupart des autres métiers, ces métiers se caractérisent ainsi par une incertitude permanente sur la rémunération, et par une mise en relation directe de cette dernière avec l'activité à travers un « règlement des ventes » relativement sophistiqué. **Les CCS gardent quant à eux une rémunération fixe largement supérieure à sa partie variable**. Celle-ci contribue néanmoins à les distinguer des compagnons et des techniciens des ateliers après-vente, lesquels demeurent nettement moins concernés, et de surcroît de façon collective et donc non individualisée. En outre, la question d'un élargissement possible de la partie variable se pose aujourd'hui pour les CCS, dans le sens où ils se confrontent de plus en plus au renforcement de la dimension commerciale dans le cours de leur activité.

*Comment on devient un CCV, un CPRI ou un CCS expérimenté et reconnu, et comment on le reste*

**La formation « formelle » s'impose aujourd'hui comme un outil de professionnalisation majeur** dans le cas des trois métiers étudiés. La filiale recourt de façon volontariste à l'apprentissage et à l'alternance pour former et recruter de jeunes CCV, CCS (de manière souvent différée) ou CPRI (au moins deux intentions en la matière au moment des investigations). Elle consent un effort soutenu et varié en matière de formation professionnelle continue pour favoriser l'intégration des entrants et l'ajustement des personnels confirmés aux évolutions techniques, sociologiques, culturelles,

organisationnelles... Une pluralité d'actions figure dès lors au catalogue : des formations à la prise de poste pour les CPRI et les CCV (une école de vente, gérée par le constructeur, a même existé il y a quelques années) ; des formations sur les produits ; des formations sur les techniques de vente ou les comportements à avoir face à la clientèle ; etc. Certaines de ces formations sont directement prises en charge et organisées par le constructeur ; les autres sont sous-traitées à des organismes spécialisés. Par ailleurs, toute une partie des formations (parfois sous une forme complémentaire avec des formations en présentiel) se fait à distance et donc à travers un système d'e-learning relativement développé. La formation formelle est ainsi devenue un outil incontournable, en particulier pour les CCV (les CCS et surtout les CPRI étant globalement moins bien servis), lesquels sont d'ailleurs obligés maintenant de suivre des formations.

Cependant, si tout le monde s'accorde sur le rôle appréciable joué par les différentes formations proposées, celles-ci ne sont pas considérées comme la modalité de professionnalisation la plus déterminante. **La construction progressive de l'expérience reste la pratique de professionnalisation perçue comme la plus favorable**, les formations devant d'ailleurs être mises à son service pour s'avérer efficaces.

Les autres pratiques de professionnalisation ont donc tout leur sens pour les trois métiers. On fait leur apprentissage et on évolue avec eux avant tout en situation, au fil des interactions nouées avec les clients et les pairs, et de manière toujours singulière (fabrique de sa propre professionnalité). Ce mode de professionnalisation n'est certainement pas une spécificité des trois métiers. Mais il joue un rôle probablement accru dans leur cas, dans le sens où ils requièrent un apprentissage de la relation client, ainsi que des postures et des attitudes qui vont avec, soit des aspects difficilement prescriptifs et transmissibles par l'intermédiaire d'une simple action de formation plus formelle.

**L'entreprise n'est d'ailleurs guère insensible à cette professionnalisation qui passe nécessairement par la pratique et l'expérience.** Elle prévoit des parcours d'intégration et de formation qui s'appuient sur ce mode d'apprentissage. Elle incite les managers à contribuer directement à la professionnalisation des personnels, *via* une action dite de « coaching » individuel (évaluation et accompagnement de chaque collaborateur) et collectif (fonctionnement d'équipe). Elle permet aussi la mise en place de pratiques d'accompagnement comme celle initiée et pérennisée au sein des services après-vente de la filiale pour faciliter le changement de positionnement professionnel des CCS, qui voit leur rôle commercial se renforcer de façon importante. Une sensibilité organisationnelle à la professionnalisation des CCV, CPRI et CCS par l'expérience qu'ils vivent et acquièrent de manière cumulative au fil du temps se manifeste donc, même sans être dénuée de toute ambiguïté et limite.

*Comment sont alimentés les trois métiers, et comment sont gérés les carrières des personnels*

L'alimentation des emplois s'analyse différemment selon les trois métiers, leur dynamique et leur situation propres. **Pour les CCS, la filiale fait classiquement appel à son vivier interne de « compagnons » et de techniciens.** Elle conçoit alors ce métier comme un « emploi d'évolution ». Mais aujourd'hui, en raison du renforcement de la dimension commerciale dans le cadre de l'activité des CCS, elle tend à **faire de plus en plus appel au marché externe**, *via* en particulier le système d'apprentissage.

**Pour les CPRI, la filiale préfère a priori recourir également à la promotion interne** et en faire ainsi un autre emploi d'évolution. Toutefois, comme le montrent les parcours des CPRI effectivement en poste, aucun ne travaillait auparavant pour la filiale, dans le cadre d'un autre poste de travail, avant leur embauche. La préférence affichée pour la promotion interne n'est donc pas une règle absolue. Pragmatique, la filiale s'adapte en allant chercher des compétences commerciales à l'extérieur si elle ne dispose guère de ressources volontaires et jugées aptes, provenant notamment du magasin central et de son call center, quand surgit le besoin de recrutement.

**Pour les CCV, c'est presque uniquement par le biais de recrutements externes que le métier se trouve alimenté.** Il apparaît en fait tellement spécifique que les ressources en interne susceptibles d'être intéressées (les rémunérations potentielles liées au métier et l'image, trompeuse, d'un certain confort relatif à son exercice peuvent attirer divers salariés de la filiale) ne conviennent pas en général. Les CPRI pourraient à la limite faire exception, mais en pratique ils apprécient le plus souvent la « niche » que constitue leur emploi). Le métier de CCV représente donc un « emploi d'entrée » par excellence.

Concernant la gestion des carrières et des mobilités, on peut dire que **les métiers étudiés forment avant tout des « espaces de carrière »**. Dès lors qu'ils parviennent à être reconnus par la filiale comme suffisamment compétents et performants, les personnels ont la possibilité de les exercer au moins pendant plusieurs années. Beaucoup d'entre eux apprécient d'ailleurs leur métier et ne souhaitent en aucune façon prendre davantage de responsabilités, en évoluant vers un poste de « cadre » et en particulier un poste de chef de service, avec tout ce que cela risque de susciter : évolution vers un métier plus exigeant, mobilité géographique, rémunération éventuellement moindre pour les CCV...

**En interne, les « carrières-métiers » ne signifient pas du reste occuper forcément toujours le même poste.** La filiale comporte sur une moitié de département plusieurs sites vente et après-vente, autorisant des mobilités « professionnalisantes », car ces sites ne sont pas considérés comme présentant le même niveau de difficulté professionnelle (types de clientèle distincts, volumes à traiter qui diffèrent aussi). Les métiers de CCV et de CCS possèdent plusieurs variantes : vendeur secteur, vendeur hall, vendeur société, et aussi vendeur véhicules neufs, vendeur véhicules d'occasion pour les CCV ; « leader » des unités de maintenance rapide, spécialité mécanique, spécialité carrosserie, pour les CCS. **Ces carrières-métier en interne sont également bornés par les systèmes de classification et de rémunération en vigueur.** Les personnels évoluent en termes d'échelon selon leur ancienneté mais aussi et surtout de nos jours selon leurs résultats et leurs compétences. **L'importance accordée à cette progression en termes d'échelon est toutefois à relativiser pour les CCV et les CPRI,** payés en grande partie selon leurs performances et donc en fonction de leur niveau de professionnalité.

Les espaces de carrière que dessinent les trois métiers ne s'arrêtent pas toutefois aux portes de la filiale. **Une logique type « marchés professionnels »** joue indéniablement, en particulier pour les CCV et les CPRI. Régulièrement, certains en viennent ainsi à quitter la filiale pour aller exercer le même métier au sein d'une entreprise concurrente, le plus souvent dans l'espoir d'améliorer leur rémunération, et à partir essentiellement de leur réputation acquise sur le plan local.

Par ailleurs, les métiers de CCV, de CPRI et de CCS ne constituent pas bien entendu des espaces de carrière définitifs pour tous les personnels qui les exercent. Partant de ces métiers, certains salariés peuvent évoluer vers des emplois de « cadres » au sein de la filière automobile et plus spécialement au sein du constructeur, ou bien se réorienter sur le plan professionnel, en interne ou à l'extérieur. A ce titre, les métiers étudiés illustrent bien le fonctionnement classique des professions intermédiaires comme espaces privilégiés de mobilités et de transitions (tout en agissant en même temps comme un réservoir fourni en espaces professionnels de carrière).

Insistons tout particulièrement dans cette conclusion sur **les possibilités d'évolution en interne (au niveau du constructeur) vers les emplois de chefs des ventes et de chefs après-vente,** de catégorie cadre. Non-négligeables, elles s'opèrent en vertu de la culture de promotion interne du constructeur, mais aussi en lien avec son intention de limiter le turnover lié à la logique des marchés professionnels locaux. On peut dire qu'elles situent et marquent le véritable passage-cadre pour les professions intermédiaires étudiées ici.

**La détection des personnels « promouvables » à ce titre s'effectue alors principalement par la hiérarchie locale** – laquelle joue sans conteste un rôle important dans les différents types d'évolution de carrière. Cette détection se réalise à partir de critères de « performance » et de « compétence », mais aussi à partir de critères de « comportement » : notamment faire preuve d'une implication « hors

pair » au travail et plus généralement en faveur de la marque et de la filiale. Il importe aussi que les personnels aient envie de devenir manager, c'est-à-dire embrasser un autre métier, avec à l'appui la pratique immédiate ou à venir d'une mobilité géographique. Ce qui, comme on l'a dit, est loin d'être un projet partagé spontanément et constamment par tous.

Pour les « réfractaires » à ce type d'évolution promotionnelle, mais aussi pour l'ensemble des titulaires des emplois étudiés, se pose en fin de compte **le problème des mobilités fonctionnelles et des réorientations à leur proposer ou à leur faciliter** dès lors qu'ils souhaitent changer de métier ou de filière professionnelle. Malgré des efforts certains en interne et une mobilisation accrue des dispositifs d'orientation et de formation en ce sens (DIF, CIF, bilans de compétences...), cela n'a rien d'évident pour la filiale, structurée avant tout selon une logique-métiers qui demeure assez segmentée.







ISSN : 1776-3177  
Marseille, 2015.