

## Être technicien et commercial à la fois

### Le cas des technico-commerciaux d'une entreprise de commerce de gros en matériel électrique

**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 technico-commercial sédentaire et de technico-commercial itinérant d'une entreprise du commerce de gros de matériel électrique, lesquels renvoient en partie à la catégorie des professions intermédiaires.

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

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

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

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

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

Le dispositif EPIE et les monographies réalisées dans le cadre de ce dispositif ont fait l'objet d'un ouvrage collectif<sup>1</sup>, ainsi que diverses publications dans des revues.

---

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

#### **2.2 – Autres pratiques de professionnalisation**

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

### **3 – Alimentation des emplois et gestion des carrières**

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

#### **3.1 – Alimentation des emplois**

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

#### **3.2 – Gestion des mobilités et des carrières**

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

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>Le groupe Elec</b> .....	<b>5</b>
<b>L'unité enquêtée : Elec pôle département X</b> .....	<b>6</b>
<b>La gestion des ressources humaines</b> .....	<b>7</b>
<b>Les professions intermédiaires au sein de l'unité</b> .....	<b>8</b>
<b>Le matériau recueilli</b> .....	<b>9</b>
<b>1. TRAVAIL ET POSITION DANS L'ENTREPRISE</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1. Contenu des activités et place dans l'organisation du travail</b> .....	<b>10</b>
1.1.1. Le technico-commercial sédentaire (TCS) .....	10
1.1.2. Le technico-commercial itinérant (TCI) .....	14
<b>1.2. Statut et position dans la hiérarchie de l'entreprise</b> .....	<b>20</b>
<b>2. FORMATION ET PROFESSIONNALISATION</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1. La formation</b> .....	<b>23</b>
2.1.1. Le recours à des stages de formation .....	23
2.1.2. Le recours à la formation professionnelle continue .....	24
<b>2.2. La professionnalisation</b> .....	<b>29</b>
2.2.1. La professionnalisation laissée à la charge des salariés et des collectifs de travail	29
2.2.2. La professionnalisation portée par l'entreprise au-delà de la formation .....	31
<b>3. ALIMENTATION DES EMPLOIS ET GESTION DES CARRIÈRES</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1. L'alimentation des emplois</b> .....	<b>34</b>
3.1.1. Le recours à la promotion et à la mobilité interne .....	34
3.1.2. Le recours au marché du travail.....	39
<b>3.2. La gestion des carrières et des mobilités</b> .....	<b>42</b>
3.2.1. La gestion de l'espace de carrière des deux métiers étudiés.....	42
3.2.2. La gestion des transitions verticales ou promotionnelles au sein de l'entreprise....	44
3.2.3. La gestion des transitions extérieures à l'entreprise .....	51
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>55</b>
<b>ANNEXES : DONNÉES DE CADRAGE SUR L'UNITÉ ENQUÊTÉE ET CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES DES SALARIÉS INTERVIEWÉS</b> .....	<b>57</b>



## INTRODUCTION<sup>2</sup>

---

### Le groupe Elec<sup>3</sup>

L'unité enquêtée est active dans le commerce de gros de matériel électrique, électronique et électroménager. Elle propose aux professionnels de l'industrie, de l'habitat et du bâtiment tertiaire du matériel et des solutions électriques innovantes pour améliorer le confort, la performance et les économies d'énergie<sup>4</sup>.

Elle appartient au groupe Elec, n°1 mondial de la distribution de matériel et solutions électriques. Ce groupe est présent dans 34 pays et 4 continents. Il possède un réseau de distribution de plus de 40 enseignes, 130 structures logistiques et 2 400 points de vente. Il compte près de 35 000 collaborateurs. Il gère 1,2 millions de références, partagées entre sept pôles d'activité ou sept grandes familles de produits : équipements d'installations, câbles et canalisations, éclairage, sécurité-communication, climatique, outillage, produits blancs et bruns. Le groupe réalise 72 % de son CA (13,7 milliards d'euros en 2008) hors de France et détient 7 % des parts de marché mondial<sup>5</sup>.

Le groupe Elec a été créé en France en 1967. Depuis, le groupe n'a cessé de s'étendre grâce à une croissance organique forte, mais également et surtout à travers une politique d'acquisition menée à deux niveaux : le rachat ciblé de sociétés petites et moyennes, qui reste le cœur de la politique de croissance externe d'Elec, et le rachat de sociétés d'envergure plus industrielle, au fil des opportunités qui se présentent. Le groupe a commencé à se développer à l'international par ce biais à partir des années 80. Cette politique d'acquisitions internationales s'est poursuivie sans interruption depuis.

La croissance du groupe a donc été rapide, notamment ces dernières années. Elec a vu son chiffre d'affaire doublé en quatre ans : 6,8 milliards d'euros en 2004 ; 13,7 milliards d'euros en 2008.

Elec a été racheté lui-même par un groupe français en 1990, puis par un consortium d'investisseurs internationaux en 2005.

---

<sup>2</sup> On s'appuie ici pour l'essentiel sur des informations issues de la presse, du site internet du groupe auquel appartient l'unité enquêtée ou de nos échanges avec le responsable des ressources humaines de la partie commerciale de la zone où se situe cette unité enquêtée.

<sup>3</sup> Les noms des différentes entités citées sont volontairement modifiés, par souci d'anonymat.

<sup>4</sup> Les clients sont très divers : installateurs généralistes ou spécialistes, artisans ou grandes entreprises d'installation ; sociétés industrielles ; sociétés du tertiaire ; établissements publics ; collectivités territoriales ; revendeurs ; grandes surfaces du bricolage...

<sup>5</sup> Le secteur de la distribution de matériel électrique est marqué par son atomisation. En 2004, environ un quart du chiffre d'affaires mondial a été réalisé par sept acteurs majeurs, dont Elec. Le solde des parts de marché est effectué par une multitude d'entreprises de moindre taille intervenant à différents niveaux nationaux, régionaux et locaux.

Les atouts d'Elec seraient pluriels :

- une position de leader mondial
- des partenariats stratégiques structurants avec les fournisseurs
- une implantation géographique étendue
- un grand réseau de services de proximité
- une unicité de métier
- un outil de formation interne
- un taux de marge brute en progression constante

En France, le groupe compte 5 500 salariés (6 700 en 2002). Outre quelques plates-formes administratives, il comporte onze centres logistiques qui permettent d'assurer au quotidien la disponibilité de 35 000 références<sup>6</sup>, de mettre les commandes des clients à disposition des agences et de les livrer à J+1. En France, Elec comprend aussi sur le plan commercial 480 agences ou points de vente, permettant de couvrir au mieux tout le territoire et d'intervenir au plus proche de tous ses clients.

Jusqu'en 2006, il était organisé en six grandes sociétés régionales indépendantes (sud-est, sud-ouest, nord-est, centre, ouest et île de France). Elles avaient alors leur propre mode de fonctionnement, y compris pour l'élaboration du plan de formation. En 2006, une entité unique a été constituée : Elec France. Depuis, les méthodes et les procédures de gestion tendent alors à s'harmoniser.

L'entreprise reste pour autant organisée en six régions, subdivisées en zones, elles-mêmes subdivisées au plan commercial en pôles économiques. Chaque zone pilote une partie logistique et une partie commerciale.

### **L'unité enquêtée : Elec pôle département X**

Zone où se trouve implantée l'unité enquêtée, la zone MM couvre environ dix départements. Sur le plan commercial, cette zone comporte 51 agences ou points de vente, et emploie 350 collaborateurs.

Unité enquêtée, le pôle département X est une entité commerciale de la zone M placée sous la responsabilité d'un directeur de zone. Il compte 59 salariés, répartis dans huit points de vente : quatre agences (A, MS, P et V) et quatre points de vente de taille plus modeste (L, MN, S, W).

Les agences sont dirigées par des directeurs, qui ont le statut cadre. Les quatre autres points de vente, qui comptent entre deux et trois salariés chacun, sont gérés par des responsables de points de vente, qui ne sont pas pour leur part cadres mais équivalents à agents de maîtrise.

À l'instar de toute organisation commerciale, l'évolution des effectifs est très sensible au chiffre d'affaires, à sa progression ou à sa diminution. En 2007, le pôle employait 55 salariés. La croissance enregistrée signale ainsi la progression du chiffre d'affaires du pôle.

Lors de l'enquête, la crise semble tout juste produire quelques effets sur les ventes. Alors que le secteur de M continue à progresser, le secteur d'A et surtout celui de P (avec le ralentissement des commandes venant de la métallurgie et de la pétrochimie) commencent à régresser.

---

<sup>6</sup> Plus de 500 fabricants sont représentés, parmi lesquels on retrouve les poids lourds de l'industrie électrique et électronique.

## La gestion des ressources humaines

Elec se caractérise par l'approfondissement de quatre grands axes stratégiques :

- la formation ;
- la santé et la sécurité au travail ;
- l'évaluation de la performance ;
- l'intégration des nouveaux salariés.

Chaque zone d'Elec France comporte deux responsables des ressources humaines (RRH). L'un gère la partie logistique, l'autre, la partie commerciale. Le RRH embrasse toutes les fonctions de la GRH et s'appuie pour ce faire sur les dispositifs et les structures mis en place au siège, à Paris, dans les domaines de la formation, du recrutement, des relations sociales...

En dynamique, la gestion des ressources humaines connaît un processus d'harmonisation de ses méthodes et procédures. Elec est une entreprise récente qui résulte de la fusion-absorption de multiples sociétés préexistantes (cf. supra), qui avaient auparavant leurs propres pratiques de gestion. Le processus en cours conduit dès lors à un recadrage et à une uniformisation des représentations et des pratiques. Viennent ainsi d'être mises en place au niveau national des fiches de poste qui harmonisent la manière de voir les métiers exercés au sein de l'entreprise et les « fondamentaux » de ces métiers.

Dans cette optique d'harmonisation, Elec France est en train de développer la GPEC au moment de l'enquête (premier trimestre 2009). En effet, elle vient de signer, en 2008, avec 4 des 5 organisations syndicales représentées en son sein, un accord d'entreprise sur la GPEC, valable pour les années 2009 – 2010.

La GPEC est présentée comme le nouveau point nodal de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Elle est décrite comme « *l'alignement et la mise en cohérence de nombreuses actions existantes ou nouvelles, mises en œuvre par [Elec France]* » [document interne servant de « *guide GPEC* », 2008].

Elle prend les traits des pratiques habituelles de GPEC. Elle vise à faciliter les projets d'évolution professionnelle des salariés et à anticiper les besoins de compétences complémentaires ou nouvelles de l'entreprise, selon sa stratégie et la dynamique de son métier de « *distributeur de solutions d'énergies maîtrisées* » [ibid.]. Cette GPEC doit permettre tout à la fois :

- une meilleure visibilité du niveau d'exigence d'Elec France sur ses différents métiers, « *en termes de performance, savoirs (connaissances), savoir-faire (compétences) et savoir-être (comportement), et donc sur les préalables indispensables* » [ibid.] aux futures évolutions professionnelles ;
- une meilleure anticipation des compétences à développer afin de répondre aux enjeux à venir de l'entreprise (technologiques, commerciaux...) ;
- une meilleure maîtrise de ces compétences ;
- une meilleure gestion des carrières des personnels, dans la durée et dans la transparence.

En matière de gestion des carrières, l'accent est mis sur l'accompagnement des collaborateurs à chaque étape de leur parcours professionnel en leur facilitant l'accès aux dispositifs suivants : DIF, Bilan Individuel de Compétences, CIF, VAE. S'agissant tout particulièrement du DIF, il est indiqué que l'entreprise vient de créer un catalogue d'actions de formation susceptible d'aider les collaborateurs à utiliser de manière optimale ce dispositif.

Bien évidemment, l'enquête n'a pu apprécier dans quelle mesure ces différentes intentions gestionnaires se sont concrétisées en termes d'actions et de pratiques. Notamment, faute de s'être significativement diffusés dans l'entreprise avant la signature de cet accord sur la GPEC, les dispositifs précités (DIF, VAE...) ne seront pas repris dans les descriptions et les analyses présentées dans cette monographie<sup>7</sup>. « *En termes de plans de carrière et d'évolution, il n'y a rien encore de bien formalisé* » (directeur du pôle).

Toutefois, l'enquête a permis de repérer certaines représentations et pratiques gestionnaires déjà à l'œuvre sur le terrain et s'inscrivant d'ores et déjà à part entière dans la nouvelle philosophie formalisée de la GPEC. Évoquées plus haut, les fiches de poste élaborées au plan national en sont une illustration patente.

A noter encore l'annonce de suppressions d'emplois en 2009 (février). Tablant sur un recul sensible de ses ventes en 2009, le groupe Elec a annoncé son projet de réduire davantage ses coûts pour faire face à la crise, via notamment des suppressions d'emplois. Il souhaitait alors anticiper le ralentissement du marché de la construction en France.

L'unité enquêtée s'inscrit dans ce cadre général de gestion des ressources humaines, projet de suppressions d'emplois à part, car aucun projet de ce type n'est apparemment à l'étude au moment des investigations.

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

Sur les 59 salariés qui évoluent au sein d'Elec pôle département X, 24 font partie des professions intermédiaires : 20 techniciens, 2 agents de maîtrise, 2 autres professions intermédiaires (voir données fournies en annexe). Mais leur fonction les place en réalité parmi les professions intermédiaires commerciales.

Les deux principaux métiers concernés sont les technico-commerciaux sédentaires (au téléphone) et itinérants. Ce sont les deux catégories étudiées dans le cadre de cette monographie.

Les technico-commerciaux itinérants (TCI) sont au nombre de 12, tout comme les technico-commerciaux sédentaires (TCS). Ainsi, si l'on compare les données transmises par le RRH figurant en annexe et les informations données par le directeur du pôle, il semblerait donc que les TCS et les TCI n'ont pas tous le statut de technicien.

Notons aussi la présence de quatre responsables de points de vente qui ne sont pas cadres, mais équivalents à ce qui était appelé autrefois agent de maîtrise dans l'entreprise. « *Ils ont le niveau et les échelons juste en dessous du niveau cadre* » (responsable du pôle). Ils gèrent les quatre petits points de vente du pôle<sup>8</sup>.

Ce sont des métiers qui restent largement masculins, puisqu'une seule femme est répertoriée parmi les 24 salariés. « *On a un métier très masculin* » (RRH).

Les titulaires des emplois ont des formations de spécialité technique ou industrielle à l'origine (essentiellement dans le domaine électrique) : principalement des BTS et des DUT (14), des bacs pros ou technologiques (7), des BEP (3), en ce qui concerne les diplômes les plus élevés détenus par les individus.

---

<sup>7</sup> « *Le DIF, c'est resté encore flou à ce jour. L'année dernière, quelques collaborateurs ont voulu faire un cursus en anglais* » (directeur du pôle).

<sup>8</sup> Le pôle département X occupe aussi 18 vendeurs-conseil (employés), 3 assistantes (ibid.), quatre directeurs d'agence (cadres) et un directeur de pôle (ibid.).

Sur les trois dernières années considérées (2006-2008), les effectifs des professions intermédiaires sont restés stables. Les cinq départs enregistrés ont été tous remplacés par des recrutements externes (pas forcément poste pour poste, mais au moins en termes de flux).

### **Le matériau recueilli**

On s'appuie principalement sur des entretiens avec des membres de l'entreprise :

- un entretien avec le responsable des ressources humaines de la zone MM d'Elec France ;
- un entretien avec le responsable du « pôle économique » département X ;
- quatre entretiens avec des technico-commerciaux rattachés à l'agence de MS, l'un des points de vente de ce pôle économique.

Nous nous sommes entretenus avec deux TCI et deux TCS.

S'agissant de ces deux TCS, notons d'emblée qu'ils possèdent un profil particulier. Ils n'exercent pas seulement une fonction de TCS au téléphone. Ils assurent également une fonction de « conseiller technique agence » (CTA) dans un domaine spécialisé : l'éclairage pour l'un, les courants faibles pour l'autre. Cette fonction spécialisée les place dans une position d'expert ou de personne-ressource au sein de l'agence auprès de tous ses intervenants (TCI, TCS « purs », vendeurs conseil ou comptoir).

Les entretiens ont eu lieu au cours du premier semestre 2009.

Les descriptions et les analyses qui suivent sont présentées selon le plan standard d'une monographie liée au dispositif EPIE (Étude sur les Professions Intermédiaires en Entreprise).

# 1. TRAVAIL ET POSITION DANS L'ENTREPRISE

---

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

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

Passons en revue les deux métiers étudiés : le technico-commercial sédentaire (TCS) et le technico-commercial itinérant (TCI).

### 1.1.1. Le technico-commercial sédentaire (TCS)

Selon la fiche de poste élaborée récemment au niveau national (en septembre 2008), le TCS a pour mission de « *développer les ventes par téléphone en apportant une solution rentable dans le respect des objectifs individuels en garantissant la satisfaction de tous nos clients afin de contribuer aux résultats économiques de l'entreprise* » [source : document interne à Elec].

C'est évidemment une contribution centrale chez Elec, entreprise pour laquelle la fonction commerciale représente le cœur de métier, et qui exerce une activité entièrement orientée vers le client, qu'il soit artisan, installateur ou Grand Compte Industriel. Le métier de TCS se situe de fait en aval de l'organisation du travail, entre l'entreprise et ses clients.

#### *Au téléphone*

La première particularité du TCS est qu'il exerce son activité commerciale au téléphone. Une telle activité n'est pas sans incidence. Contrairement au comptoir (travail du vendeur-conseil) ou en déplacement chez le client (travail de l'itinérant), où se construit avec lui une relation de face à face, cette activité suppose de nouer des contacts plus abstraits, qui donnent une place prédominante à la voix (intonation, timbre...) et à la réactivité orale.

Le téléphone est jugée plus complexe que le comptoir dans le sens où il introduit une sorte de barrière entre le TCS et le client, quand ils ne se connaissent pas de visu au préalable. « *Le téléphone, c'est différent du contact direct. Lorsqu'on ne connaît pas la personne qui appelle, ça met un peu une barrière, ça délimite un seuil. On peut avoir des discussions très aisées, on peut plaisanter, mais c'est vrai qu'on ressent toujours un peu cette petite barrière* » (TCS CTA). La parade passe notamment par la plaisanterie, la blague. Il s'agit aussi de s'arranger pour faire venir le client sur le point de vente et nouer une relation plus aisée avec lui. « *Le téléphone, là ça reste un point noir pour moi. Je ne suis pas quelqu'un qui téléphone beaucoup. [...] C'est vrai que la relation est différente, mais une fois qu'on a rencontré une ou deux fois après le client à l'agence, la relation au téléphone se passe très bien aussi* » (TCS CTA).

Une fois l'habitude prise, le téléphone semble considéré en revanche comme moins exigeant sur le plan relationnel que la visite d'un itinérant chez un prospect potentiel. En effet, la plupart des appels à gérer sont des appels entrants, de la part de professionnels en quête d'informations ou qui souhaitent carrément passer commande. Ils appellent donc avec une attente, un besoin. « *Au téléphone, on se présente pour assurer au client qu'il n'est pas tombé chez France-Télécom ou à la boucherie du coin,*

*et après la discussion se fait toute seule. C'est le client qui appelle, il a donc besoin. Donc forcément, c'est plus facile » (TCS CTA).*

*Un commerce de type essentiellement entrant*

Comment le TCS intervient-il ? La fiche de poste définit de la manière suivante les « responsabilités » qui lui incombent :

- « - optimiser le traitement des demandes Client dans le respect des règles de qualité et de rentabilité ;*
- contribuer à toute action visant à développer la productivité du pôle ;*
- garantir la mise en œuvre de la politique commerciale du réseau ;*
- appliquer les procédures internes ;*
- développer son niveau de connaissances et de compétences en utilisant les outils d'information internes et externes » [source : document interne à Elec]*

Concrètement, le TCS est assis à un bureau face à son téléphone. Son premier rôle est de répondre aux appels entrants, d'analyser la demande des professionnels qui appellent et qui sont autant de clients potentiels pour le point de vente. Cette demande peut concerner une demande de disponibilité de produit – savoir si le produit qui a été commandé est bien arrivé –, une demande concernant le prix d'un produit, une demande de précision ou d'information technique...

Selon l'objet de l'appel téléphonique, le TCS saisit la commande du client, lui propose au plus vite une solution technique à son problème, avec une estimation de coût à la clef, le renseigne sur telle ou telle installation électrique pour le rassurer ou le dépanner, sur l'état de ses commandes, sur les délais pour obtenir tel produit de tel fabricant... Au téléphone, non seulement il vend donc des produits mais, plus généralement, il se met au service des clients dans l'espoir de créer ou de renforcer des partenariats commerciaux de moyen-long terme. *« Ça sonne, on décroche. Le client nous sollicite : « Bonjour, gnagnagna ». Soit il demande des prix, soit il passe directement commande par téléphone. Parfois, il recherche rapidement une solution technique par téléphone, donc on essaie de répondre le mieux possible. Et puis quand c'est pour une affaire plus explicite, on essaie de le faire venir à l'agence avec son descriptif » (TCS CTA).*

Ainsi, le TCS réalise principalement un commerce de type entrant. Toutefois, il gère aussi des appels sortants. Ceux-ci correspondent le plus souvent à des relances de devis. Le TCS rappelle pour savoir si le client potentiel s'est décidé, s'il a fait son choix, s'il va passer effectivement ou non sa commande... Le TCS peut également appeler des clients à l'occasion d'actions promotionnelles pour leur faire des offres dans cette perspective, des fabricants pour avoir des informations complémentaires nécessaires à l'élaboration de devis. Pour ces appels sortants, et dans la mesure où les appels entrants constituent l'essentiel de son activité, il dispose d'un temps spécialement aménagé.

*Une double compétence technique et commerciale*

La double compétence commerciale et technique joue à plein. Le mobile de l'activité est bien sûr avant tout d'ordre commercial. Le TCS mobilise ainsi des capacités constitutives de la professionnalité commerciale : des capacités d'écoute et d'analyse, une capacité à faire rapidement des propositions appropriées, de bonnes capacités d'expression, une capacité à dénicher constamment des informations sur la concurrence pour tenter de s'en démarquer... Si le TCS ne fait pas de prospection à proprement parler, comme son homologue TCI, il y aura toujours un semblant de prospection quand un professionnel, non identifié jusqu'ici par l'agence, passera un coup de fil. Dans cette situation, une accroche commerciale s'imposera.

Cependant, la technicité reste pleinement présente. Elle tend même à l'emporter dans une certaine mesure sur le registre purement commercial, en conditionnant la réussite de l'opération. Les connaissances techniques, qui portent sur une pluralité de produits, sont en effet indispensables. On se situe dans un cadre de relations commerciales « B to B ». Ce sont d'abord les connaissances techniques qui permettent d'assurer une possible accroche commerciale avec un client, lequel est toujours un professionnel ayant besoin d'être sécurisé et se montrant ainsi très attentif à la crédibilité de son interlocuteur. Ce sont aussi ces connaissances qui vont permettre au TCS d'imaginer et de proposer rapidement des solutions techniques aux clients, et donc d'avoir des chances de remporter des marchés. *« Si on n'a pas la technicité pour expliquer, ça ne passe pas. Il faut vendre une technicité. Il faut démontrer aux clients pourquoi ils ont intérêt à venir chez nous et pas ailleurs »* (TCS CTA).

Pour alimenter en permanence cette technicité, notons l'importance pour le TCS d'entretenir de bonnes relations avec les fabricants. En effet, cela lui permet d'accéder au plus vite à toutes les informations nécessaires à la réalisation des offres techniques et des devis à proposer aux clients, alors qu'il ne peut pas forcément connaître sur le bout des doigts et de façon actualisée toutes les références commercialisées par Elec (5 000 directement en agence, 35 000 par le biais des centres logistiques). Cette capacité à développer un bon « relationnel » avec les fabricants permet d'obtenir au plus vite ces informations, *via* un contact direct ou la garantie de bénéficier d'une documentation technique mise à jour.

*Un TCS au profil particulier : le conseiller technique agence (CTA)*

Il y a deux profils de TCS : le TCS standard, de profil généraliste, et dont l'activité vient d'être décrite, et le CTA, spécialisé sur une famille de produits qui fait sens d'un point de vue stratégique pour l'agence et le pôle.

Le CTA se partage entre une activité de TCS standard et une activité de conseil et d'étude technique centrée sur sa spécialité. Dans le cadre de cette seconde activité, qui l'identifie davantage au sein de l'organisation du travail, le CTA a pour objectif de développer sa famille de produits en termes de chiffre et de marge. *« Aujourd'hui, je mets mes connaissances techniques matérielles électriques au service de nos clients, qui connaissent très peu ou très mal les produits courants faibles. Et donc je les accompagne à évoluer en ce sens pour les aider à décrocher des chantiers »* (TCS CTA). *« On a en charge de choisir ce qui correspond au mieux à la demande du client. C'est le rôle principal. On essaie de porter vers le haut le volume, le chiffre sur ces produits »* (TCS CTA).

Le CTA épaulé les clients dans son domaine de spécialité – au sein de l'agence de Marseille, on trouve par exemple un CTA centré sur les éclairages et un autre spécialisé dans les courants faibles. Il aide les clients à choisir le matériel qui leur convient le mieux, réalise des études et des devis assez pointus dans cette perspective. Il se déplace parfois sur des chantiers ou dans des entreprises clientes pour procéder à des choix de produits ou réaliser des petites démonstrations aptes à rassurer ses interlocuteurs. Il reste ensuite en appui en cas de difficultés. Bref, son action contribue à renforcer la consistance du lien commercial établi. *« Dès qu'il y a du mouvement, on a le pied en finale. Le client est rassuré, il a eu quelqu'un de techniquement compétent, etc. Ce n'est plus l'intérêt du prix, c'est l'intérêt de la technicité et déjà l'affaire est pratiquement gagnée »* (TCS CTA).

Dans cette fonction, et relativement à la fonction du TCS standard, non seulement la technicité est plus développée dans un domaine particulier, mais aussi, de fait, la partie relationnelle avec les clients.

## *Un management par objectifs*

Les TCS standards et CTA sont rattachés à des points de vente pilotés par des directeurs d'agence ou des responsables de points de vente (pour les petites unités), lesquels sont eux-mêmes managés par le directeur du pôle<sup>9</sup>.

C'est le management par objectifs qui règne. Les maîtres mots de ce management sont le chiffre d'affaires (CA) et la marge. Le TCS a un objectif de chiffre et de marge annuelle, auquel s'ajoutent quelques objectifs spécifiques qui caractérisent son activité, comme le nombre de relances de devis réalisées. Tout au long de l'année, ces objectifs sont suivis, mesurés, appréciés. Bien sûr, les aléas de la conjoncture sont pris en compte dans cette évaluation.

Les CTA ont un objectif global de CA et de marge à faire, mais qui se décline chaque année différemment par produits appartenant à la famille dont ils ont la charge. Par exemple, telle année, on mettra plus l'accent sur la vidéosurveillance que sur la fibre optique dans la famille des courants faibles. Cette pratique vise à dynamiser autant que possible les ventes d'Elec et à faciliter l'évolution des compétences des CTA. « *Donc ça nous permet de tourner sur nos produits, d'être constamment à jour en fait, sur toute la diversité des produits que l'on peut offrir dans le réseau [Elec]* » (TCS CTA).

Le suivi est réalisé sur le terrain par le chef d'agence ou le responsable du point de vente. Celui-ci déploie chaque semaine aux TCS le cadrage opéré avec le directeur du pôle, les priorités, les actions à entreprendre, les objectifs hebdomadaires à atteindre. « *Il reçoit son responsable de vendeurs-conseil, les TCS... « Les priorités de la semaine, c'est ça, ça, ça... Les priorités de vente, c'est ça. Bon les gars, on y va », ça c'est un entretien hebdomadaire* » (directeur de pôle).

Le directeur d'agence organise également une réunion mensuelle avec son équipe pour faire le point avec la totalité des personnels de l'agence (vendeurs-conseil, TCS). « *Ça permet de faire le point et il y a la totalité des vendeurs du point de vente. Ça permet de faire le point sur l'activité : « Qu'est-ce qu'on a fait ? Où en sommes-nous ? On s'était fixé tel objectif, voilà où on en est ». Ça reste une réunion globale* » (directeur de pôle).

Un bilan général est encore réalisé chaque année à l'occasion de l'entretien individuel d'évaluation. Cet entretien s'effectue de manière formelle pour chaque salarié d'Elec France avec son « n+1 ». Il permet de dresser un bilan de l'année écoulée sur la réalisation des objectifs, la maîtrise de la fonction, les points forts et les axes de progrès. Il vise ainsi à évaluer la performance du salarié au regard des objectifs annuels qui lui ont été fixés, et à l'appui de la fiche de poste du métier concerné<sup>10</sup>.

## *Un travail d'équipe*

Les TCS forment une petite équipe de travail au sein de l'agence. Ils évoluent au sein du même espace de travail.

Les TCS travaillent au quotidien avec les vendeurs-conseil, les personnels sédentaires qui interviennent « au comptoir ». Parfois, ils viennent les aider et les former en situation. « *Il nous arrive de former les personnes au comptoir. C'est rare, mais si on nous le demande, on est apte à le faire.*

---

<sup>9</sup> Les directeurs d'agence et surtout les responsables des petits points de vente n'ont pas qu'une activité de management. Ils prennent part en tant que de besoin aux activités commerciales au téléphone et au comptoir. Ils s'occupent de la réception, des devis pour les clients, des appels entrants...

<sup>10</sup> Il y a des entretiens annuels systématisés depuis un peu moins de 10 ans environ. Ils sont en cours d'harmonisation au niveau national. À partir de 2010, les équipes disposeront d'un support harmonisé au niveau national avec une méthodologie précise s'appuyant sur les fiches de poste mises en place récemment.

*On l'a déjà fait sur des produits très succincts pour nous aider à réaliser le chiffre et pour que la vente se fasse plus facilement au comptoir. Le comptoir se sent plus à l'aise sur ce produit qu'il ne connaissait pas bien avant. Il est plus confiant, il vend plus facilement. S'il est plus confiant, le client est forcément plus confiant » (TCS CTA).*

Les TCS ont de nombreuses relations avec les TCI. Ils leurs envoient des mails, les appellent pour les informer que leur client a téléphoné ou est passé à l'agence.

Les TCS travaillent aussi souvent avec les TCI lorsqu'il s'agit de faire des devis. L'itinérant ramène une affaire au sein du point de vente. Le sédentaire fait alors le devis en fonction de ce qu'il a compris de la demande.

Les CTA sont particulièrement concernés. Ils fournissent régulièrement conseils et renseignements aux TCI en train de négocier des affaires dans leur domaine de spécialité. Ils les appuient dans la définition des besoins des clients. Ils appellent le cas échéant les clients pour aider les TCI à conclure les affaires.

Sur certains points de vente du pôle, les TCS sont en binôme avec un TCI, mais ce n'est pas le cas sur MS. L'organisation en binôme est plus simple en termes de lisibilité. Le client qui appelle a toujours le même intermédiaire à l'intérieur du point de vente. Mais si le TCS est absent, le client risque de se retrouver perdu.

Les TCS sont enfin en relation avec les assistantes du pôle, lesquelles exercent des tâches administratives liées à l'activité commerciale (classement clients, ouvertures de comptes, etc.).

#### *Pas de véritables horaires*

Une dernière particularité mise en avant par nos interlocuteurs a trait aux horaires effectifs de travail, assez importants semble-t-il. « *On n'a pas d'horaires. Des horaires, on en a officiellement, mais on ne les respecte pas, on en fait toujours plus. [...] Si vous voulez faire du vrai commerce, du bon commerce, les horaires, c'est du vent » (TCS CTA).*

Par « vrai commerce », il faut entendre un commerce qui vise à se mettre le plus possible au service de la clientèle, donc en tenant compte de ses contraintes de disponibilité. C'est sur cette façon de faire du commerce, conjuguée à la qualité de la technicité offerte, que les personnels d'Elec comptent se différencier de certains de leurs concurrents, comme les grandes surfaces spécialisées dans le bricolage.

### **1.1.2. Le technico-commercial itinérant (TCI)**

La fiche de poste élaborée récemment au niveau national présente le TCI d'Elec comme un professionnel chargé de « *conquérir et développer une part de marché rentable sur son secteur, sur l'ensemble de l'offre, dans le respect de la politique commerciale en apportant une solution globale à ses Clients afin de contribuer aux résultats économiques de l'entreprise » [source : document interne à Elec].*

Là encore, on peut dire que le TCI contribue de manière essentielle à l'activité de commerce de gros de l'entreprise, de fait entièrement orientée vers le client, qu'il soit artisan, installateur ou Grand Compte Industriel. Exercé à l'extrême aval de l'organisation du travail, en position d'interface entre l'entreprise et ses clients, le métier de TCI consiste à gérer et à accroître un portefeuille client sur un secteur géographique donné ou sur un créneau particulier de clientèle (industrie, grands comptes).

Le pôle département X occupe 12 TCI. L'un d'entre eux est dédié aux grands comptes (SNEF, Speedy...), quelques-uns sont axés sur des secteurs industriels clefs, et les autres (la majorité), de profil plus généraliste, prennent en charge tous les autres types de clients : installateurs-électriciens (principalement des artisans), des entreprises privées, des entreprises publiques...

Un TCI généraliste fait vivre un portefeuille de 300 clients environ. Ce sont précisément des clients qui ont ouvert un compte chez Elec, c'est-à-dire qui ont passé au moins une commande. Ils ne sont pas forcément « actifs ». En d'autres termes, tous n'ont pas réalisé au moins 1 500 euros de CA avec Elec au cours de l'année précédente. Mais ils comptent parmi ses clients potentiels, donc à contacter régulièrement pour les réactiver. Un TCI généraliste a d'ailleurs intérêt à diversifier autant que possible sa clientèle et à ne pas se limiter à quelques gros clients. Il s'agit d'éviter de prendre le risque d'une diminution brutale de CA en cas de perte d'un client. Le nombre important d'acteurs sur le marché autorise cette recherche de diversification.

#### *Le partage de quelques caractéristiques avec les TCS*

- Le mode d'organisation du travail des TCI est, comme pour les TCS, le management par objectifs. Là encore, il est question de CA et de niveau de marge à réaliser sur l'année, et les résultats sont suivis, mesurés, appréciés en permanence, en prenant en compte les éventuels problèmes de conjoncture.

Les TCI sont également évalués sur leur capacité à créer de nouveaux comptes et donc à ramener vers l'agence de nouveaux clients. À l'instar des TCS CTA, on apprécie encore les TCI au regard des performances spécifiques qu'ils atteignent, ponctuellement, sur certaines familles produits ciblées, sur lesquelles l'agence ou l'entreprise a envie, à un moment donné, de donner la priorité. Par exemple, s'il est constaté, sur tel portefeuille, une carence sur tout ce qui a trait au génie climatique, on va alors challenger le TCI concerné en lui fixant un objectif précis de vente et de marge sur cette famille de produit. On va ainsi l'amener à la « travailler » tout particulièrement auprès de sa clientèle.

Gérés par objectifs, les TCI n'en sont pas moins rattachés hiérarchiquement à un chef des ventes. Celui-ci anime l'ensemble de l'équipe de TCI sur le pôle. Son rôle est de les « coacher » en permanence. Auprès de chaque TCI, il décline les objectifs à atteindre, les actions à entreprendre, les éventuels correctifs à mettre en place, toutes décisions qu'il a prises au préalable avec le directeur du pôle.

Il reçoit en entretien chaque TCI toutes les semaines pour faire le point sur les affaires et les devis en cours, voir ce qu'il a fait au cours de la semaine écoulée, examiner les raisons des affaires manquées, analyser ensemble ses rapports d'activité (cf. *infra*)... Il voit ainsi comment chaque TCI du pôle assure concrètement sa fonction au quotidien. En principe, selon le temps dont il dispose, il organise également des entretiens trimestriels avec l'ensemble des TCI pour faire un bilan d'activité avec chacun d'entre eux. Il revoit alors l'historique du trimestre et balaie les priorités du trimestre suivant. Enfin, à l'instar du chef d'agence pour les personnels sédentaires, il réalise à présent les entretiens annuels d'évaluation avec chaque itinérant, sur la base de la fiche de poste existante.

À noter que le chef des ventes n'a pas qu'une activité de management. Il exerce également une activité commerciale à part entière. Il visite, rencontre, suit de manière privilégiée des clients, notamment des gros clients (certains lui sont affectés). Il vient en appui des TCI quand ils rencontrent un problème avec un client.

- Les TCI se caractérisent également par leur double compétence, technique et commerciale. À l'instar des TCS, les connaissances techniques sont indispensables. On se situe dans un cadre de relations commerciales « B to B ». Ce sont d'abord et avant tout les connaissances techniques qui permettent d'assurer une possible accroche commerciale avec un client, de lui proposer une solution technique à son problème et par conséquent d'avoir des chances d'enlever l'affaire.

« Aujourd'hui les gens pensent que quand on est commercial à la base, les gens peuvent tout vendre. Je dis oui, mais il y a vendre et bien vendre. Les gens vont vous dire que lorsqu'on provient d'une filière commerciale, on peut tout vendre. Mais si vous ne connaissez pas votre produit, vous ne vendrez pas bien, vous vendrez au prix, moins cher que le prix. Par contre, quand vous apportez un plus technique, ou quand vous arrivez à dire à un client : « Attention, vous avez oublié ça », il n'y a rien qui vaut mieux que ça. Ils s'imaginent que vous vous mettez à sa place, et que vous êtes qualifié. Donc il préfère passer sa commande à un électricien qu'à un vendeur de clou. Souvent, ça se passe comme ça. Il voit que derrière vous savez de quoi vous parlez. [...] Donc aujourd'hui il faut être calé en électricité pour vendre ce qu'on a à vendre » (TCI).

Bien sûr, à l'image des TCS standards, il s'agit d'une compétence technique globale, tant les produits à vendre sont nombreux et sans cesse en évolution.

Nos interlocuteurs insistent toutefois sur le caractère plus « commerçant » des itinérants. Ils doivent avoir le « goût du challenge » et savoir particulièrement se mettre « à l'écoute » des clients pour comprendre et analyser leurs besoins. Ils doivent aussi être à l'affût de toutes les bonnes informations en mesure d'influer sur un argumentaire présent ou à venir. « C'est aussi la recherche d'informations qui est intéressante dans le métier. C'est vrai qu'on est aussi des enquêteurs. Il faut savoir ce que fait la concurrence, pourquoi ci, pourquoi ça, comment ça se fait que. Savoir bien vendre, c'est aussi un peu cela » (TCI). Surtout, pour un TCI, il importe de passer la porte des clients, y accéder, savoir s'y faire accepter. « TCI et TCS, ce sont deux métiers complètement différents. La personne qui est dehors, si on la sort par la porte, il faut qu'elle rentre par la fenêtre. Alors qu'un technico-sédentaire peut être plus pointu techniquement, et un petit moins commerçant » (directeur du pôle).

- L'esprit d'équipe est un autre attribut commun, même si le TCI évolue dans un contexte de travail plus individualisé que le TCS.

Les 12 TCI du pôle forment *a priori* une équipe, animée par le chef des ventes. Celui-ci organise des réunions hebdomadaires avec toute l'équipe pour faire un bilan collectif, insister plus particulièrement sur les points qui ont posé problème, examiner collectivement l'évolution du CA et de la marge de l'agence... En relation avec les chefs d'agence, les responsables des points de vente et les différents sédentaires, son travail consiste aussi à s'assurer qu'il y a bien une communication efficace entre les TCI et les équipes des points de vente. Cet aspect du travail est d'ailleurs considéré comme névralgique. Il est censé conditionner la réalisation des objectifs collectifs de l'agence et la fidélisation de la clientèle.

Nous l'avons déjà évoqué : les TCI recourent souvent au service des TCS (surtout les CTA) pour élaborer des devis. En termes d'organisation du travail, les itinérants ont pour ainsi dire la charge de rabattre les clients vers l'agence, laquelle a pour fonction d'accueillir et de fidéliser la clientèle. Les TCI participent donc à un travail d'équipe alors qu'on pourrait croire, à première vue, qu'ils agissent de façon solitaire. Il arrive même que des TCI renforcent l'équipe de TCS quand il y a des congés ou des maladies parmi ces derniers.

« La finalité, c'est de pouvoir ramener ce fameux client chez nous, et se dire après : « Bon, je passe le relais à l'équipe commerciale qui est en place ». Parce que l'avantage d'avoir des agences, avec des gens au comptoir, des TCS, c'est qu'eux, ils peuvent prendre ensuite le relais. Nous, notre vocation première, c'est d'aller chercher le client, le dégrossir, le persuader de venir chez nous. Et ensuite vous avez un relais qui est pris par l'équipe sédentaire. Les agents au comptoir et les TCS doivent pouvoir prendre le relais, c'est-à-dire de superviser ce client, le gérer au quotidien. [...] A un moment donné, vous ne pouvez pas faire face à tout. Vous avez déjà un gros travail de débâche à faire, et puis derrière vous, vous avez une équipe qui est là pour étayer ce que vous avez mis en avant avec le client, et ce sont eux qui prennent le relais » (TCI).

## *Sur la route*

La principale singularité du TCI est qu'il exerce son activité commerciale en tant qu'itinérant au sein d'un secteur géographique donné, « *sur la route* » comme on aime à dire chez les commerciaux. En principe, un TCI tourne quatre jours dans la semaine en clientèle. Il a une journée « *d'administratif ou de coach* » (directeur du pôle), au cours de laquelle il met à jour ses ordres de devis, ses conditions-client, rencontre le chef des ventes pour faire un point sur les affaires en cours et les devis.

Pendant les quatre jours passés « *sur la route* », le TCI généraliste visite en moyenne 12 à 15 clients. Pour ce faire, il prend d'abord rendez-vous avec eux au téléphone, généralement au cours de la semaine qui précède.

Avec les clients qui figurent au portefeuille, les visites sont en principe régulières. Un artisan est rencontré en général au moins une fois par mois. Pour compléter cette visite, le TCI l'appelle aussi en plus chaque semaine pour lui proposer du nouveau matériel, relancer des devis, l'informer sur les promotions en cours... Les sociétés de taille plus importante font l'objet quant à elles de contacts moins nombreux : en général, une visite tous les deux-trois mois, sauf en phase de montage d'une affaire importante. Plus généralement, la détermination de la fréquence des visites est liée au « *potentiel* » des clients, à leur envie ou non de recevoir des représentants, aux affaires en cours.

Une visite chez un client doit pouvoir être optimisée, c'est-à-dire préparée le mieux possible en amont. « *Aujourd'hui, on ne va pas voir un client et se demander sur place ce qu'on va pouvoir lui dire* » (directeur du pôle). Avant d'aller chez un client, un TCI doit savoir pourquoi il va le voir, se fixer un but : par exemple, faire le point sur une affaire, présenter un nouveau produit, vanter une action promotionnelle conduite en partenariat avec un fabricant... Le TCI utilise alors ses précédents rapports de visite (objets, demandes du client, chantiers en cours, sujets à aborder dans x semaines ou mois...) pour anticiper sa visite et préparer son argumentaire.

Ensuite, la visite chez un client est toujours un évènement, car elle comporte une part inéluctable d'imprévisible qu'il convient de questionner, d'analyser et de résoudre si possible en situation. Certes, le TCI tente toujours d'orienter la discussion vers ce qu'il a prévu initialement en préparant sa visite. Mais il reste constamment ouvert aux besoins du client, quitte à renoncer à ce qu'il avait prévu. « *On discute avec les clients, on analyse leurs besoins, on vérifie si ce qu'on leur propose est en adéquation avec leur besoin. Tout cela prend 1h00, 2h00 par client* » (TCI). Chaque cas est de fait différent, chaque rencontre est spécifique, impromptue en termes de sujets à aborder. « *Il faut toujours s'adapter au client. On peut partir avec l'idée de dire : « Bon, je vais lui vendre ça, ça, ça », et puis lui vous amène sur un autre chemin où il va vous faire comprendre qu'il est intéressé par autre chose* » (TCI). De fait, la pré-analyse opérée avant la visite ne vise qu'à limiter cette part irréductible d'imprévisible.

Les styles d'intervention (tant les attitudes adoptées que les discours tenus) face aux clients diffèrent selon le type de clientèle. Le TCI indique ne pas se comporter de la même manière devant un artisan, le cadre d'une société tertiaire ou le chef d'atelier d'une usine. Les styles sont également très personnels, empruntant largement aux personnalités des TCI, à leur histoire, à leur apparence, à leur vécu personnel. « *Comme vous le voyez, j'ai 25 ans. Et je vais jouer largement dessus. En étant jeune et dynamique, je vais essayer de me montrer comme quelqu'un qui a envie de bouger, qui n'hésite pas à se remuer. [...] Avec les artisans, je n'hésite pas à parler de ce j'ai fait avant, mes passions et tout ça. Donc, entrer dans un cadre extra-travail* » (TCI).

En situation, la part de questionnement et d'analyse semble majeure. Si le TCI cherche à obtenir des affaires ou au moins la possibilité de proposer des devis, son activité consiste à tenter de comprendre les raisons pour lesquelles il manque parfois des commandes, en posant directement la question aux clients : est-ce dû à un problème de coût ? A un problème de remise accordée par un concurrent ? Etc. « *Je n'ai pas vocation à pleurer une commande, dans le sens où l'on passe une commande ou pas, ce*

*n'est pas forcément ce qui m'importe. Ce qui m'importe, c'est de savoir pourquoi, pourquoi on me l'a passé et pourquoi on ne me l'a pas passé. [...] Perdre une commande, ce n'est pas grave en soi, si le client vous prend celle d'après. Après bien sûr, si on ne vous prend pas celle d'après et aussi celle encore d'après, il faut se poser des questions. Soit, on arrête alors avec ce client là, soit on lui demande. Il ne faut pas hésiter. Les clients ne sont pas fermés » (TCI).*

#### *Un important travail de prospection*

La gestion du portefeuille-client ne consiste pas simplement à l'entretenir. L'enjeu est également pour le TCI d'apporter à Elec de nouveaux clients. Cet enjeu se traduit concrètement par un travail de prospection.

Cette activité est inscrite au sein de l'organisation du travail. Le TCI consacre normalement deux heures par semaine, en agence, pour téléphoner à des professionnels ou à des sociétés implantées sur son secteur mais ne faisant pas partie de son portefeuille, et pour essayer de décrocher des rendez-vous. Sur le terrain, il passe en principe une demi-journée dans la semaine pour rencontrer les éventuels nouveaux clients.

Le travail de prospection n'est guère le plus aisé. Trois problèmes se posent : décrocher un rendez-vous ; gagner la confiance du prospect ; ouvrir un compte, même si cela passe dans un premier temps par une petite commande. *« Le plus difficile est de décrocher le rendez-vous. A un moment donné, si vous êtes chez le client, vous avez fait 60 % du travail. Et après quand vous êtes chez lui, vous devez en principe repartir avec une ouverture de compte. Ce n'est pas tout de prendre rendez-vous, il faut aussi repartir avec une ouverture de compte. [...] Donc, c'est deux missions : un rendez-vous et une ouverture de compte » (TCI).* *« Il faut apprendre au client à couper court à une certaine méfiance qu'il peut avoir par rapport à un représentant, un énième représentant qu'il voit dans la journée ou la semaine. Il faut donc lui assurer que derrière nous il y a une structure, une politique commerciale. Il faut qu'il comprenne qu'en venant chez nous, il sera bien servi. [...] Je trouve qu'ils ont besoin avant tout d'être rassurés. A partir du moment où vous avez gagné un peu leur confiance, après ça se fait tout seul » (TCI).*

La prise de rendez-vous par téléphone est un exercice particulièrement délicat, qui exige l'appropriation de certains « trucs » ou de certaines « ficelles », qui sont autant de ruses développées par le TCI. *« Quand nous en tant que commerciaux on veut faire de la prospection, c'est important de pouvoir passer les barrages de secrétaires sans qu'elles nous posent des questions. La première recette, c'est de prendre un timbre de voix un peu impressionnant, ferme. [...] Si on ne connaît pas le nom du patron, il faut lui demander directement, pour pouvoir rappeler une semaine après et demander directement le patron en l'appelant de son nom. Si vous demandez directement le responsable, ça veut dire que vous connaissez le responsable. Donc vous récupérez le nom, et après vous appelez. [...] C'est pareil pour les rendez-vous à prendre. Il faut toujours poser des questions fermées, ne pas laisser le choix au client. Si vous lui demandez s'il veut vous rencontrer, non il ne voudra pas vous rencontrer. Par contre, si vous demandez : « On se rencontre quand ? », alors là le client va pouvoir vous dire : « Écoutez, venez la semaine prochaine... », et non pas : « Eh bien non, je n'ai pas le temps » (TCI).*

#### *Un métier où l'on cherche avant tout à fidéliser les clients*

Les TCI sont des commerciaux. En allant chercher de nouveaux clients, en allant visiter régulièrement leurs « clients actifs », en allant au contact des autres clients (ceux que l'on appelle la « queue du portefeuille », qui font un petit chiffre ou qui ont cessé de passer des commandes), ils visent à optimiser les ventes de matériel de l'entreprise, dans les meilleures conditions de marge possibles.

Toutefois, ils exercent cette activité avec le souci de fidéliser la clientèle, de s'inscrire avec elle dans des relations de moyen-long terme. Et pour ce faire, ils ne se présentent pas seulement comme de simples « vendeurs de produits ou matériels » mais aussi et surtout comme des professionnels ayant vocation à apporter des solutions techniques et économiques à leurs clients, de les aiguiller à tout moment sur tel ou tel produit ou tel ou tel aspect technique, au-delà de leurs commandes effectives.

Les TCI se conçoivent ainsi comme des commerciaux qui cherchent à établir avant tout une relation durable de service avec leurs clients. « *Comme le disait mon ancien directeur, on vend du vent. Mais si on vend du vent, le vent n'est pas quelque chose de mauvais. C'est une dynamique. Si on organise des choses, même si on n'a pas de commandes derrière, les gens voient qu'on n'est pas là que pour vendre du matériel. On est là aussi pour leur apporter autre chose. C'est un peu comme ça qu'on cherche à se positionner* » (TCI). « *Je pense que c'est la fidélisation qui est importante, et qu'il convient ainsi de démystifier ce système qui consiste à dire : « C'est un commercial, et il est là pour te vendre trois sacs de patates, et puis il a fait son truc »* » (TCI). Le TCI « *n'est pas un vendeur de porte à porte* » (directeur du pôle).

#### *Un métier de plus en plus encadré par l'outil informatique*

Les TCI sont désormais tributaires dans leur activité de ce qu'on appelle la GTV (gestion des territoires de vente), laquelle vise à optimiser la délimitation des secteurs de vente. Chaque année, ils se voient affectés un portefeuille clients, qui correspond à un secteur géographique ou à un créneau particulier (une industrie spécifique, les grands comptes du pôle). Aussi, chaque TCI peut se retrouver en début d'année avec un portefeuille au contenu et aux contours remaniés ou redessinés, quand bien même il reste à son poste.

L'outil GTV impacte largement l'activité du TCI car il permet aussi de déterminer le nombre annuel et hebdomadaire de visites qu'il a à faire, en fonction des potentiels-clients, des différents types de clients et des priorités que le pôle se fixe par rapport à tel ou tel client, ou par rapport à telle ou telle famille de produits. « *Une fois que l'on a validé la GTV, on a validé les objectifs du TCI. Il a un planning de visites à réaliser toutes les semaines* » (directeur du pôle).

Les TCI usent à présent aussi d'un outil de suivi commercial, faisant partie des outils de gestion de la relation clientèle type CRM et s'intitulant Boss. Cet outil les amène à faire un reporting quotidien et hebdomadaire.

Tous les soirs, le TCI saisit des rapports d'activité ou des comptes rendus sur les visites qu'il a effectuées au cours de la journée. « *Son rapport, c'est de dire : « Aujourd'hui, on a fait un point sur tel projet. Il faut que je pense à lui dire que dans trois semaines qu'il y aura telle sortie de produit, ou le relancer sur telle affaire, sur tel devis, je dois remettre à jour telle condition de prix... »* » (directeur du pôle). Cela permet ainsi au TCI de mettre à jour ses contacts, de garder une trace sur tel ou tel projet en perspective... Un rapport d'activité, c'est quelque chose de court. Une ou deux lignes seulement, une priorité comme par exemple : « *J'ai perdu une affaire parce j'étais en concurrence avec tel distributeur* »<sup>11</sup>.

Toutes les semaines, il est également demandé au TCI de faire une synthèse de l'ensemble de ses rapports. Le chef des ventes a ensuite pour rôle d'analyser cette synthèse afin d'en tenir compte dans sa mission de suivi et de coaching des personnels. Autrement dit, le reporting alimente et instrumente le management par objectifs.

---

<sup>11</sup> « *Un rapport d'activité, ça permet aussi d'avoir une trame. Le jour où un TCI change, en disant : « Voilà, ce qui s'est passé chez ton client, voilà tes contacts, voilà ton portefeuille client, voilà le travail qui a été réalisé, voilà ce client-là, il consulte en général aussi tel distributeur, il est plus sensible à telle ou telle famille de produits »* » (directeur du pôle).

Au total, le GTV et le CRM sont des instruments censés favoriser l'émergence d'une approche-client « *plus professionnel* » (directeur du pôle). Boss correspond ainsi à un outil qui permet de mieux préparer les prochaines visites. Le TCI a une meilleure mémoire de sa visite précédente. Il rappelle donc plus aisément à son client les sujets qu'ils ont abordés la dernière fois, les points sur lesquels ils s'étaient mis d'accord... C'est aussi un outil qui incite les TCI à avoir un regard plus analytique sur leur activité. Enfin, il permet de mutualiser davantage l'information sur les clients. Il s'apparente en fait à « *la mémoire de l'entreprise* » (directeur du pôle).

Force est de reconnaître que Boss n'est pas encore utilisé à son plein optimum. L'outil a été mis en place début 2008. Tous les esprits ne semblent pas encore habitués à ce mode de fonctionnement. « *Certains les conçoivent encore plus comme une contrainte que comme un outil* » (directeur du pôle), voire comme « *un moyen de se faire fliquer* ». Avant, ils n'avaient pas ces outils pour les aider à planifier leur RV, à faire leur suivi, le pilotage de leurs clients. Ils se débrouillaient seuls avec leurs propres instruments. Là, ils doivent davantage partager et travailler sur une ligne commune. « *Avant ils travaillaient avec des classeurs, des pochettes-client, avec l'impression de maintenir les informations et de les garder pour eux. C'est donc toute une évolution psychologique à faire venir* » (directeur du pôle).

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

Au sein de l'échelle des qualifications du pôle département X, les TCS et les TCI se situent de fait dans une position intermédiaire entre les managers au statut cadre et deux catégories de personnel au statut d'employé. Les managers sont le directeur du pôle, les quatre chefs d'agence (qui dirigent des équipes de sédentaires) et le chef des ventes (qui pilote l'ensemble des TCI sur le pôle). Les deux catégories d'employés correspondent aux vendeurs-conseil, qui interviennent au comptoir ou à la réception au sein des points de vente, et aux assistantes (au nombre de trois au sein du pôle), lesquelles prennent en charge toutes les tâches d'administration commerciale<sup>12</sup>.

*Un positionnement majoritaire parmi les techniciens sans exclure un certain flou statutaire*

Les 12 TCS du pôle ne sont pas tous techniciens. En d'autres termes, ils ne possèdent pas tous un niveau de classification 5 ou 6 – ces deux niveaux positionnant la catégorie des techniciens et des agents de maîtrise au sein de la convention collective. Certains ont encore le statut d'employé (sans doute le niveau 4).

La différence se fait en termes d'ancienneté, mais aussi et surtout en termes de reconnaissance d'une qualification plus élevée, au fil de l'expérience acquise et du champ de responsabilités couvert. Par exemple, les TCS CTA sont positionnés parmi les techniciens, mais ce ne sont pas apparemment les seuls.

Entre le niveau 4 (dernier niveau relatif à la catégorie des employés) et le niveau 5 (premier niveau relatif à la catégorie des TAM), la convention collective établit la différence suivante. Le niveau 4 renvoie à une « *mise en œuvre de techniques, de méthodes, et [à une] prise d'initiative avec l'autonomie nécessaire à la réalisation d'un objectif spécifique à l'emploi* ». Le niveau 5 conduit à « *exercer une fonction spécifique comportant la réalisation de travaux très qualifiés, l'organisation et la relation avec les autres services* ». Par conséquent, la différence s'apprécie dans l'entreprise en termes de qualification des tâches mais aussi et surtout en termes d'avancée dans un parcours professionnel. Les TCS accèdent à la position de technicien après quelque temps passé dans la fonction et après une évaluation concluante de leur montée en professionnalité. Le fait qu'il y ait des employés et des techniciens dans la même fonction génère néanmoins un peu de flou.

---

<sup>12</sup> Au sein du pôle, rappelons également la présence de quatre responsables de points de vente qui ne sont pas cadres, car ils gèrent des petites unités comptant entre deux et trois salariés chacune.

Les TCI du pôle sont pour leur part positionnés parmi les techniciens, même à l'embauche. Le TCI dédié aux grands comptes du pôle a même le statut cadre, alors même qu'il n'encadre personne. Cette façon de positionner les TCI est liée à la manière dont on se représente la complexité de leur activité. Contrairement aux TCS, on estime qu'il faut toujours être « *très qualifié* » pour occuper n'importe quel poste de TCI. Il faut avant tout savoir nouer des relations commerciales à l'extérieur de l'enceinte Elec, au sein même des entreprises clientes. De fait, on considère qu'il est plus difficile d'aller chez les clients que de les recevoir au sein d'un point de vente ou de répondre à leurs demandes et commandes au téléphone. Cela nécessite des techniques spécifiques, perçues comme des « *travaux très qualifiés* ».

La présence d'un cadre parmi les TCI montre quant à elle l'importance accordée par l'entreprise à ses gros clients. Elle introduit cependant là encore un peu de flou dans l'espace socio-professionnel et hiérarchique de l'entreprise.

Il faut d'ailleurs noter qu'au sein de la zone MM, ce TCI cadre n'est pas le seul. Il y en a encore trois autres qui sont positionnés sur ce statut. Selon le RRH, ce n'est pas tant parce que ces TCI gèrent des grands comptes qu'ils ont ce statut que parce que l'entreprise a souhaité, à un moment donné, reconnaître leur grande expertise. « *Ce sont des gens d'un certain calibre qui ont fait leur preuve. Ce sont des gens qui n'aspirent pas à évoluer sur des postes de management et qui n'en ont pas forcément l'aptitude. Ils se plaisent beaucoup sur leur poste, mais ils pourraient sentir que l'évolution de carrière est terminée pour eux. Là on leur dit non, en les passant cadres. Il y en a quatre sur les soixante. Il n'y en a pas du côté des sédentaires* » (responsable des ressources humaines).

#### *Une rémunération en partie variable*

S'agissant des rémunérations, il existe aujourd'hui, de manière harmonisée, des grilles établies en fonction des niveaux et des échelons, avec des minimas à chaque niveau. Ces grilles déterminent la part fixe des rémunérations, laquelle vise à rétribuer la compétence individuelle, l'expertise dans le poste et le niveau de responsabilité.

En conformité avec les modes de rémunération classiquement en vigueur au sein des professions commerciales, Elec prévoit par ailleurs une rémunération variable. Celle-ci est censée conditionner et maintenir la motivation des commerciaux.

Tout d'abord, cette rémunération variable est en partie collective. Tous les trimestres, les personnels rattachés à un point de vente peuvent obtenir une prime, en fonction des chiffres globaux réalisés, des stocks et pertes enregistrés, de la marge effectuée. C'est dans le fond une façon de matérialiser le sens donné à l'esprit d'équipe, évoqué précédemment.

Ensuite, la plus grande partie de cette rémunération variable est individualisée. Les TCS et les TCI perçoivent des primes mensuelles en fonction de leurs résultats en termes de CA et de marge, et au regard de leurs objectifs annuels déclinés chaque mois. La partie variable est plafonnée. Elle correspond à un ratio du fixe, lequel reste toujours supérieur à la partie variable.

De par son activité plus « commerciale », le TCI est davantage concerné par le TCS. De fait, il tend globalement à être mieux payé, sauf s'il « fait une mauvaise année ». « *S'il fait une bonne année, il est beaucoup mieux payé. S'il fait une excellente année, il est beaucoup, beaucoup mieux payé. Et on peut même avoir des TCI qui sont parfois aussi bien payés que leur chef. Et ce n'est pas problématique* » (directeur du pôle). Le système reste donc suffisamment incitatif pour le TCI.

L'entreprise a toutefois opté aujourd'hui pour un système où elle accorde à ses personnels commerciaux des fixes relativement correctes et où elle détermine un plafond pour la partie variable et les primes. Ce système n'a pas toujours existé. Ce fut un choix réalisé à un moment donné par Elec pour stabiliser au mieux ses commerciaux, « volages » en période de basse conjoncture, et, plus

largement, pour faciliter sa politique de fidélisation de la clientèle. « *Il y a sept-huit ans, on était payés complètement différemment. On était payés avec un fixe minimum, et on touchait un coefficient sur tout ce qui était vente. Ça pouvait faire des mois catastrophes, comme vous pouviez faire des mois très forts. [...] Mais bon, c'est plus difficile à gérer pour le commun des mortels de faire des mois au SMIC et puis des mois canons, que d'avoir des salaires un peu plus stables* » (directeur du pôle, ex TCI).

#### *Des perceptions en demi-teinte parmi le personnel*

Du côté du personnel, on perçoit les rémunérations offertes par l'entreprise de manière mitigée. Elles ne sont pas considérées comme les meilleures du marché. Elles sont même jugées plutôt basses, surtout pour ceux qui débutent, au comptoir.

Ce n'est pas tant l'entreprise qui est alors mise en cause que d'autres facteurs ayant trait à la dévalorisation de la filière électrique dans son ensemble, notamment au sein du secteur du bâtiment où sévit une très forte concurrence, ainsi qu'à l'augmentation générale du coût de la vie. « *Ce n'est pas qu'on soit mal payé par rapport à la mission qu'on nous confie. C'est surtout parce que le salaire ne suit pas l'évolution du coût de la vie* » (TCS CTA).

D'ailleurs, dès lors qu'ils accèdent à la position de technicien, les personnels ne s'estiment pas lésés en termes de rémunération. L'un des deux TCS CTA indique gagner un salaire mensuel de 1450 euros nets, sans compter les primes, ce qui lui apparaît convenable là où il en est (un jeune trentenaire titulaire d'un BTS électrotechnique). Plus généralement, les personnels reconnaissent être mieux payés et avoir plus d'avantages que leurs concurrents de la grande distribution : Auchan, Carrefour, Leroy-Merlin... Compte tenu d'avantages certains, les TCI sont les plus affirmatifs à ce sujet. « *Au point de vue rémunération, dès qu'on travaille dans un grand groupe, il faut aussi savoir qu'on a des avantages. On a des mutuelles, on a des choses comme ça. Moi j'ai des avantages en nature, j'ai un véhicule de fonction, j'ai un téléphone de fonction, j'ai plusieurs choses. Donc aujourd'hui, j'ai 25 ans, la rémunération n'est donc pas trop une problématique. Quand j'aurai un enfant, on verra, mais pour l'instant, c'est honnête* » (TCI).

Reste peut-être une gêne ressentie chez certains techniciens. Elle concerne leur important investissement en termes horaires, presque équivalent à celui des cadres, mais non rémunéré à la même hauteur et de la même façon. Il y a peut-être là une caractéristique importante des technico-commerciaux par rapport à leurs managers, de statut cadre, à souligner. « *Quand on part dans le commerce, forcément on fait plus d'heures, parce qu'on doit coller au marché, on doit coller à la demande du client, donc on fait tout le temps des heures. Quand on est dans le commerce, pour les justifier, c'est compliqué. Et puis aujourd'hui, les heures ne sont pas remboursées, elles ne sont pas récupérables, ça ne sert à rien. On sait qu'être cadre, ça permet justement une certaine tranquillité d'esprit. On sait que l'on fait beaucoup d'heures. Demain, on peut finir aussi bien à midi qu'à 22 heures. Mais on s'en fout, parce qu'on a notre salaire, notre mensualité, qui est significativement plus importante que celle que l'on a quand on n'est pas cadre. [...] Quand on est cadre, on a quand même un avantage qui n'a pas de prix, la tranquillité d'esprit. Savoir que l'on peut faire beaucoup d'heures ou pas beaucoup, et on est payés en conséquence, ça permet de travailler sereinement* » (TCS CTA).

## **2. FORMATION ET PROFESSIONNALISATION**

---

Au sein de cette deuxième partie, il s'agit de décrire et d'analyser comment les technico-commerciaux (TCS et TCI) deviennent et demeurent au fil du temps des professionnels expérimentés et reconnus chez Elec.

### **2.1. La formation**

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

Par formation « formelle », on entend ici le recours de l'entreprise à :

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

#### ***2.1.1. Le recours à des stages de formation***

Elec a pour politique d'offrir des stages (de deux à trois mois en général) aux étudiants et aux personnes en formation (comme les stagiaires de l'AFPA) pour qu'ils puissent découvrir l'entreprise et accéder à une première expérience professionnelle dans le métier qu'ils visent.

Cette offre de stages a également pour but de recruter du personnel. Du coup, le stage peut être appréhendé comme un premier dispositif potentiel de professionnalisation dans l'entreprise.

Effectuer un stage chez Elec doit permettre au jeune de découvrir le groupe et son secteur d'activité, d'évaluer ses capacités à y assumer des responsabilités opérationnelles, et de tester son aptitude à contribuer à l'activité de l'entreprise [source : site internet d'Elec]. Le stagiaire se rend compte du mode de fonctionnement de l'entreprise, de son environnement, de son ambiance, de sa culture. L'entreprise évalue pour sa part les qualités de la personne.

Aussi, dès qu'un stagiaire semble correspondre aux attentes de l'entreprise, et dès qu'il y a une opportunité au sein du pôle concerné, elle lui fait une proposition d'embauche. *« J'en ai un par exemple actuellement sur A. Dès qu'il aura fini son cursus de trois mois, c'est une personne à qui je ferai sûrement une proposition, parce que je l'ai vu fonctionner dans l'entreprise, je l'ai vu réussir son intégration, la façon qu'il a de percuter. Donc le stage, ce peut être un très bon test »* (directeur du pôle).

L'entreprise use de préférence de stages intégrés à des cursus certifiants de formation initiale ou pour adultes, plutôt que de formules comme l'apprentissage ou le contrat de professionnalisation, dans la mesure où ces formules, chronophages, ne correspondent guère à son rythme. De plus, elle s'est heurtée, par le passé, à de mauvaises expériences en la matière. Enfin, si elle intègre un jeune en alternance, elle n'est jamais certaine, à la suite de sa lourde formation, de pouvoir l'intégrer de suite. Elle n'entend pas prendre le risque de le voir partir, formé et qualifié, vers une autre entreprise, en particulier un concurrent.

Tout le problème réside dès lors à capter des jeunes stagiaires. Aux niveaux de qualification « intermédiaires », la politique de recrutement des stagiaires est décentralisée et gérée en direct par les sites, avec l'appui du RRH de la zone. Les directeurs de pôle et d'agence exploitent les candidatures spontanées qu'ils reçoivent. Ils se rapprochent aussi directement de lycées ou d'IUT pour tisser des relations directes et espérer ainsi attirer des jeunes vers l'entreprise, *via* des interventions visant à la présenter, des échanges pour imaginer des sujets de stage intéressants ou même pour suggérer d'introduire certains éléments dans les contenus de formation.

Cette recherche d'un partenariat plus étroit avec le système éducatif local se concrétise au sein du pôle département X, à travers par exemple une relation forte nouée avec un lycée technique du même département. L'un des salariés interviewés intervient par ailleurs régulièrement dans divers établissements de formation (IUT, STS) pour présenter l'entreprise.

Le tutorat des stagiaires au sein du pôle est assuré par les chefs d'agence, mais au cours du stage, c'est plus ou moins tout le personnel côtoyé par le stagiaire qui participe, peu ou prou, à sa formation. *« J'ai déjà été amené à accueillir un stagiaire. C'était le directeur de l'agence qui était le tuteur. Moi, je l'ai aidé comme j'ai pu à remplir un questionnaire. Je l'ai aussi emmené en rendez-vous. Je pense que je lui ai fait aimer notre métier. J'ai vu que ça lui plaisait »* (TCI).

### ***2.1.2. Le recours à la formation professionnelle continue***

De façon générale, on considère que l'accès aux postes de TCS et de TCI suppose une adaptation qui passe en partie par de la formation. Les formations diplômantes (BTS, DUT pour la plupart à ce niveau de qualification) présentent un écart par rapport aux métiers exercés dans l'entreprise, même si l'entreprise paraît juger ces formations comme étant en mesure de fournir aux individus un socle suffisant de connaissances et de méthodes pour leur permettre d'envisager une carrière dans ces métiers. Elle ne déjuge donc pas la vocation de ces formations. Quand l'expérience professionnelle antérieure des personnels a été acquise au sein du même secteur d'activité ou au sein d'un secteur cousin ou partie intégrante de la filière électrique/électronique, elle limite et fait diverger à la fois le besoin d'adaptation par la voie de la formation sans jamais le réduire à néant, ne serait-ce que pour perpétuer et maintenir à niveau cette expérience.

Chez Elec, on prétend ainsi que chaque collaborateur dispose des ressources formatives nécessaires à l'accomplissement de sa mission et à son évolution professionnelle. La moitié des collaborateurs reçoit d'ailleurs une formation chaque année. Même si le taux de participation financière à la formation affiché pour la zone MM reste relativement bas (1,86% de la masse salariale), l'idée suivant laquelle la formation sert à alimenter la technicité, qui fait en grande partie la professionnalité du technico-commercial, se trouve valorisée. *« Il faut quand même avoir une formation minimum pour pouvoir diriger le client vers une solution »* (TCS CTA).

#### *L'intégration du nouvel arrivant*

Pour gérer l'intégration du nouvel arrivant, deux actions de formation « formelle » sont mises en œuvre :

- Un « séminaire d'accueil » où, le matin, on présente au nouvel arrivant l'entreprise, son métier de distribution de matériel électrique, son fonctionnement, son règlement intérieur, et où, l'après-midi, on lui propose une première immersion sur le terrain à travers la visite d'une agence et d'un centre logistique. Cette visite d'un centre logistique est jugée indispensable car il s'agit d'un outil avec lequel le futur technico-commercial travaillera au quotidien, puisqu'on y prépare les commandes de produits pour les livrer le lendemain. Visualisant le travail et le fonctionnement d'un centre logistique, on fait l'hypothèse qu'il sera en capacité de bien l'expliquer aux clients.

- Deux jours de formation sur l'outil informatique commercial en usage : quand on est face au client, quand on débite du matériel, quand on est amené à remplir une fiche-client, une facture, un bon de livraison...

### *Deux grands types de formation pour se professionnaliser*

Les personnels peuvent ensuite accéder à deux grands types de formation pour appuyer leur professionnalisation à leur poste au sein de l'entreprise : les formations-métier et les formations-produits.

Les formations-métier ont pour objet les différentes techniques commerciales et de gestion que doivent maîtriser les TCI et les TCS. Ce sont des formations qui peuvent durer plusieurs jours.

Pour les sédentaires, une formation aux techniques de vente par téléphone s'avère souvent utile, tant ces techniques diffèrent de celles qui caractérisent la vente en face à face, au comptoir. « *Il y a une formation au téléphone : les relances de devis, comment décrocher le téléphone, les techniques de vente par téléphone, ce qui est à dire et à ne pas dire, notamment quand il y a un problème avec un client. Un client qui a un problème, il ne faut pas le couper, il faut le laisser parler tant qu'il en a à dire, et à un moment donné, comme un gros ballon, ça se dégonfle, et il n'a plus rien à dire, et là il faut parler. [...]* Ce sont des formations très pointues qui vous font acquérir ces petits trucs » (TCI). On constate que cette formation apporte aussi beaucoup aux TCI, notamment lorsqu'ils font de la prospection.

L'accès pour un TCS ou un vendeur-conseil au métier de TCI nécessite souvent le suivi d'un stage intitulé « prise de fonction du métier de TCI ». En cinq jours, on apporte au nouveau TCI des éléments pour l'aider à faire face à la montée de la composante commerciale dans son activité (itinérance, prospection...).

Les formations-produits sont plus techniques. Elles portent sur les différentes familles commercialisées : l'éclairage, le génie climatique, le courant faible... Leur durée est très variable : de deux heures à plusieurs jours, selon l'objet de la formation et son caractère nivelé ou non (par exemple, il y a trois niveaux dans les formations qui portent sur l'éclairage).

### *Des besoins constants en matière de formation*

Une fois intégrés et professionnalisés à leur poste, les technico-commerciaux n'en ont pas terminé avec la formation. En effet, ils évoluent dans un environnement technique, commercial et organisationnel sans cesse en mouvement.

La dimension « produits » est particulièrement concernée. Les produits sont décrits par nos interlocuteurs comme de plus en plus « techniques » ou complexes. Ils évoluent aussi de plus en plus rapidement. « *On est obligé de se former. On a 30 % de nos produits qui évoluent tous les ans. [...]* Si quelqu'un part en maladie deux ans, quand il revient, il est perdu. Il a 60% de ses produits qui ont changé. Les habitudes de ses clients ont elles aussi changé. Donc on est obligé de former régulièrement nos équipes » (directeur du pôle).

En lien avec les préoccupations croissantes à l'égard de l'écologie et du développement durable, certaines familles de produits connaissent des mutations d'ampleur. Tel est le cas par exemple du domaine des énergies nouvelles, pour lequel Elec a décidé d'investir fortement en matière commerciale et de formation (mise en place de modules spécialisés). « *Il faut avoir une certaine formation pour pouvoir promouvoir aujourd'hui les nouveaux produits de la famille génie climatique, qui embrassent une approche plus écologique. Ce n'est pas facile pour tout le monde de passer d'un boîtier électronique de 50 watts à 8 watts. La solution offerte est techniquement fiable, mais encore*

*faut-il la faire admettre par le client. Et pour cela il faut avoir les bagages derrière, parce que sinon le client ne va se laisser emporter » (TCS CTA).*

Une autre dimension fait également l'objet de changements fréquents et donc de besoins de formation spécifiques. C'est la dimension organisationnelle ou gestionnaire, qui renvoie notamment aux outils utilisés dans le cours du travail. Avec l'implantation de l'outil Boss, les TCI ont par exemple été récemment concernés au premier chef. « *Quand on a mis en place le CRM, on a formé nos équipes, parce que ce n'était pas du tout dans leur historique de faire des comptes rendus d'activité. [...] Donc il a fallu mettre en place une formation à cet outil »* (directeur du pôle).

#### *Une incitation à se perfectionner via la formation*

L'entreprise incite ses différents personnels commerciaux (TCS, TCI mais aussi vendeurs-conseil) à se perfectionner dans certains domaines jugés stratégiques pour le pôle ou le point de vente concerné. Cette incitation rencontre d'ailleurs le souhait de certains techniciens ou vendeurs-conseil de se spécialiser ou d'enrichir leur champ de compétences dans une famille de produits qui les intéresse plus particulièrement. « *J'ai suivi des formations sur la famille éclairages. C'est vraiment un domaine qui me tenait à cœur. Il faut savoir que [Elec] nous demande souvent les produits sur lesquels on aimerait se spécialiser un peu, parce qu'ayant une demande de produits à promouvoir, on ne peut être bon sur tous les plans. On est global, mais on ne peut pas être vraiment spécialiste, et donc ils vous demandent quelles sont les spécialités susceptibles de vous intéresser. [...] Donc, pour l'éclairage, j'ai passé pour l'instant le niveau 1 et le niveau 2. Niveau 1, j'ai vu l'ensemble de la gamme éclairages et les différentes sources qui existent. Et en niveau 2, on est rentré plus dans les déterminations de produits pour les locaux, les normes d'éclairage selon les différentes formes d'habitat »* (TCI).

Cette pratique conditionne tout particulièrement le passage à la position de CTA pour les TCS. Dans ce cas, le TCS maîtrise globalement l'ensemble de la gamme. Il apparaît ainsi comme un bon généraliste, apte à répondre à tous les types de demandes venant des clients. S'il le souhaite, il peut alors s'engager dans un processus de spécialisation, en optant, en lien avec sa hiérarchie, pour un domaine qui correspond à un besoin pour le point de vente, selon sa situation commerciale et sa typologie clientèle. A l'appui de tout un plan de formation, ce processus va l'amener, en fin de compte, à un niveau de compétence lui permettant d'être reconnu en tant que CTA et de répondre à des demandes techniques complexes ou posant problème dans un domaine donné.

L'un des deux TCS CTA rencontré a connu ce parcours de professionnalisation. Il a suivi trois stages de quatre jours au sein d'un organisme de formation spécialisé dans les éclairages et au sein de l'école d'entreprise de Philips, n°1 de l'éclairage. Ces stages correspondent à trois niveaux : niveau 1 (découverte de toute la gamme en matière d'éclairages), niveau 2 (initiation à la manière de déterminer les choix d'éclairages et leur mise en place), niveau 3 (conception d'éclairages). Ce cursus de formation lui a donné de son point de vue un niveau d'ingénieur dans le domaine de l'éclairage. Au sein du pôle, il lui a permis de passer CTA et de gravir ainsi des échelons au sein de l'entreprise.

#### *Une offre interne et externe de formation*

Le pôle s'appuie d'abord sur une offre de formation interne. Elle est organisée à l'intérieur de l'entreprise dans le cadre de l'« école Elec », qui a pour mission d'élaborer, au plan national, des actions pédagogiques selon les demandes émanant des opérationnels, des directions de service ou de la direction d'entreprise.

Basée à Paris, cette école interne a été créée en 1995 par Elec France afin de déployer et accompagner sa stratégie. Elle propose un peu toutes les formations dont il a été déjà question :

- des formations sur mesure destinées à ancrer les fondamentaux des différents métiers exercés (ex : stage prise de fonction du TCI) ;
- des cursus d'intégration à l'entreprise ;
- des formations-produits ;
- des modules de perfectionnement ou permettant d'acquérir de nouvelles compétences.

Les formations ainsi que les objectifs pédagogiques de chaque stage sont formalisés au sein d'un catalogue transmis à l'ensemble des collaborateurs à chaque fin d'année [source : document interne à Elec].

Il est à noter que l'école Elec dispense de plus en plus des formations-métiers alors qu'auparavant elle était davantage focalisée sur les formations-produits. De plus, les stages n'ont pas tous lieu à Paris, loin de là. L'école emploie des formateurs internes à temps plein qui se déplacent dans toutes les régions. Au sein de la zone MM, la plupart des formations internes ont ainsi lieu dans des locaux d'Elec à Nîmes et à Aix. Elles rassemblent entre six et dix personnes en général.

Les formateurs de l'école Elec ont la particularité d'être eux-mêmes des commerciaux de métier (souvent d'anciens chefs d'agence, qui ont été auparavant technico-commerciaux sur la route ou en agence). « *Ce sont des gens qui connaissent bien le métier. Ils savent donc bien construire le contenu des formations et les animer* » (directeur du pôle).

Le pôle recourt ensuite à l'offre de formation externe à laquelle Elec fait appel pour compléter son offre interne en fonction des besoins identifiés. Cette offre externe correspond à des organismes de formation prestataires qui, grâce à un cahier des charges précis, dispensent des formations métiers ou produits. Une telle « externalisation » porte sur des actions qui nécessitent la transmission d'une expertise spécifique, difficile ou coûteuse à internaliser.

Le pôle s'appuie encore sur les formations dispensées sur site par les fournisseurs, les fabricants des produits distribués par Elec. Ces formations portent en général sur les nouveaux produits. Elles se déroulent soit à l'heure du déjeuner, soit pendant la journée (une heure en moyenne). Ces actions consistent à transmettre aux personnels des éléments et un argumentaire d'ordre technico-commercial sur les nouveaux produits. On peut considérer que l'ensemble du personnel suit chaque année trois ou quatre formations de ce type. Mais elles ne sont pas éligibles au titre du plan de formation pour des raisons de durée et d'absence de convention/programme. Il s'agit plus d'actions d'information mais elles participent tout de même à la formation permanente des collaborateurs. De plus, elles sont souvent montées de concert avec les acteurs du terrain, donc en tenant compte au mieux de leurs besoins. « *La plupart des formations viennent de nous. On les monte en accord avec tel ou tel fournisseur : « Voilà, on a telle problématique, on veut ci, on veut ça »* » (directeur du pôle).

Pour compléter le tour d'horizon de l'offre de formation mobilisée par Elec, notons enfin le recours prévu à terme au e-learning. L'entreprise donnera très prochainement la possibilité à l'ensemble de ses collaborateurs de se former et de s'évaluer à distance *via* une plate-forme e-learning en voie d'élaboration [source : document interne à Elec].

#### *Une gestion souple et pragmatique de la formation*

Hormis les cursus d'intégration et les formations proposées régulièrement sur site par les fabricants, les formations (métiers, produits, outils) ne sont pas suivies systématiquement par tous les personnels en quête de professionnalisation ou de développement professionnel.

De fait, certains suivent de nombreuses formations. C'est le cas par exemple de l'un des TCI et de l'un des TCS CTA qui ont été interviewés. Le TCI en question a eu quantités de formations sur des

produits dédiés, en climatisation, gestion des fluides, courants faibles, réseaux en cuivre et en fibre..., des formations sur des marques, une formation à l'usage commercial du téléphone, etc. Il estime que toutes ces formations l'ont aidé à exercer son métier et évoluer dans sa pratique : « *Il faut savoir que régulièrement, on en fait des formations. J'en ai fait encore une il y a deux jours* ». Comme nous l'avons déjà évoqué, le TCS CTA a évolué en interne grâce à sa spécialisation dans le domaine de l'éclairage *via* le suivi d'un cursus complet de formation. Plus généralement, il reconnaît avoir acquis sa professionnalité de technico-commercial grâce en partie à l'ensemble des formations dont il a bénéficié : « *Toute ma formation s'est faite chez [Elec], en interne. Le relationnel qu'on doit avoir avec les clients, les collaborateurs, le mode de fonctionnement du système d'exploitation, la présentation de l'entreprise...* ».

D'autres paraissent beaucoup moins « consommateurs » de formations. Tel est le cas de l'autre TCS CTA, lequel suit très peu de formations, si ce n'est les formations-produits organisées directement par les fabricants de matériel électrique. Quand il est arrivé au sein de l'entreprise en tant que TCS CTA, il était déjà très « pointu » sur le plan technique dans son domaine – les courants faibles. De plus, il n'a pas éprouvé le besoin de suivre une formation dans le domaine commercial, y compris à l'usage du téléphone. « *Une formation de trois jours pour faire du commerce, ça non. Je pense qu'aujourd'hui, tout roule bien, le déroulement, la progression du chiffre, les commandes se font correctement, on n'en a pas besoin. Et si jamais je venais à en avoir besoin, je ferais la demande : « J'ai besoin d'une formation commerciale, parce que je ne suis pas à l'aise, je ne sais pas comment aborder le client, je ne sais pas comment finaliser l'affaire, etc. » Ils sont très ouverts à ça* » (TCS CTA).

En fait, la formation est gérée de façon très pragmatique au sein de l'entreprise. Les décisions de stages sont prises par la hiérarchie en fonction :

- du profil et de l'expérience des nouveaux arrivants,
- de la manière dont les titulaires d'emploi remplissent leur mission au regard des « fondamentaux » inscrits dans les fiches de poste<sup>13</sup>,
- ou de leur envie ou non d'évoluer dans le cadre de leur métier, en approfondissant ou en perfectionnant notamment un domaine spécifique.

L'entretien annuel d'évaluation est considéré comme le moment le plus adapté pour envisager ce genre de décision. Au-delà de sa vocation à évaluer la performance du salarié au regard de ses objectifs, il doit en effet être l'occasion de faire le point sur ses compétences (celles mises en œuvre dans son métier, celles à acquérir pour tenir pleinement ce poste et celles à acquérir pour renforcer ses compétences et sa qualification) et ses besoins de formation identifiés dans le catalogue de l'École Elec ou dispensés par des prestataires.

Après cette identification opérée chaque année pour l'ensemble du personnel du pôle, le bilan et la consolidation des demandes sont réalisés avec le RRH de la partie commerciale de la zone MM, avec pour optique de pouvoir effectivement inscrire les salariés aux stages qui les concernent et organiser ainsi tout le processus de formation.

Le RRH procède ensuite à une analyse globale des besoins qui remontent de chaque pôle, et essaie de voir quels sont les dispositifs de formation les plus adaptés pour y répondre : faire intervenir l'école Elec, s'adresser à des prestataires externes, aux partenaires et fabricants pour les nouveaux produits...

---

<sup>13</sup> Les fiches de poste ne pouvant pas expliciter dans le détail les attentes en matière de responsabilités et de compétences, la marge d'interprétation laissée au manager pour savoir si le titulaire d'emploi remplit convenablement sa mission est forcément considérable. Elle leur permet en principe de construire un dialogue, notamment à l'occasion de l'entretien d'évaluation annuel.

L'enjeu pour le RRH est alors de construire un plan de formation harmonisé pour l'ensemble de la zone MM. Ce n'est pas un exercice facile, tant les sites sont éparpillés géographiquement (15 à 16 périmètres différents). Mais le RRH insiste sur la souplesse du processus. Le plan n'est jamais figé. En fonction du turnover et des mouvements de personnel, il est possible à tout moment de monter une formation alors qu'elle n'était pas prévue.

## 2.2. La professionnalisation

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

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

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

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

*Plus de « vécu » que de formation « pure et dure »*

Au sein d'Elec, on admet pleinement le rôle essentiel de la formation par l'expérience ou par la pratique, au-delà des cursus ou des stages formels. Après son cursus d'intégration et en parallèle aux actions de formations auxquelles il accède, le nouvel arrivant se forme en grande partie lui-même sur le terrain, en action. Il découvre sur un temps plus ou moins long son poste, puis évolue jusqu'à la maîtrise de ce dernier, en apprenant au quotidien, en cherchant à s'informer, à s'intéresser aux différents matériels, en tâtonnant, en se frottant notamment à des situations problématiques, des erreurs, des échecs. *« C'est beaucoup plus de vécu que de formation pure et dure. [...] Une personne qui entre n'est pas rentable avant un an. Le temps qu'elle soit dans le cadre, le temps qu'elle connaisse... »* (directeur du pôle).

Par exemple, l'un des deux TCS CTA interrogés n'a pratiquement pas suivi de formation formelle à la suite de son embauche. Il s'est formé en grande partie lui-même aux aspects commerciaux et techniques qu'il ne maîtrisait pas auparavant : *« Ma formation, ça s'est fait tout seul. Sur le plan technique, les courants internes, ça englobe notamment le réseau informatique. [...] A ce niveau, je n'avais pas les compétences nécessaires en arrivant chez Elec. Je ne connaissais absolument rien. Là, ce fut donc plutôt une formation sur le tas »*. Ce mode de professionnalisation laissé pour l'essentiel à l'initiative de ce technico-commercial est lié à vrai dire à son parcours antérieur. Avant son arrivée chez Elec, il avait connu une importante expérience dans le domaine technique : *« C'est vrai que le parcours technique, avant d'en arriver là, ça sert énormément. On comprend beaucoup plus vite les choses. On est plus à l'aise là-dessus. On est moins réticent et moins frileux. Et on emmagasine plus facilement le fonctionnement et les problèmes techniques qu'il peut y avoir. Tout ce qui touche au produit, ça fait intervenir en fait le parcours technique »*.

L'approche commerciale est d'ailleurs considérée comme une compétence quasiment idiosyncrasique, appartenant en propre à chaque technico-commercial au-delà des quelques éléments de base formalisés et résumés au sein de la fiche de poste, selon sa personnalité et son expérience. « *Il y a beaucoup de formations sur le tas. Ça ne s'apprend pas à l'école. C'est plus à force de prendre des claques dans la figure que l'on se dit : « Tout compte fait, je vais faire gaffe parce que la prochaine fois, je vais en prendre une ». Il y a les bases, il y a les fondamentaux, et ça s'apprend, et après il y a tout ce qui est autour des basiques, et là c'est le collaborateur qui se l'approprie sur le tas. C'est son approche. Et heureusement d'ailleurs que ça se fait sur le tas. C'est ce qui fait qu'avec un même cursus de formation, on va se retrouver avec des bons, de très bons et puis quelquefois des pas bons du tout* » (directeur du pôle, ex TCI). « *Après, c'est sur le terrain. Il faut se planter pour ne pas se replanter derrière. Il faut apprendre à savoir ce qu'on peut dire aux clients et ce qu'on ne peut pas leur dire. Et pour ça, chacun se construit sa propre façon de travailler. Aujourd'hui, il y a plusieurs typologies de commerciaux, et il y a donc autant de techniques de vente. Avec son caractère, chacun se trouve sa propre technique* » (TCI).

### *Les liaisons formatrices*

Pareille formation en situation de travail se produit le plus souvent dans le cadre de relations, qui donnent lieu à un apprentissage ou à une découverte, en action ou à l'issue de l'action, après un retour réflexif plus ou moins spontané de la part du technico-commercial.

La rencontre des clients est à n'en pas douter source de formation. C'est essentiellement face à eux, au comptoir, au téléphone ou chez eux que le commercial apprend son travail, notamment l'existence de tous les produits et les références de l'entreprise. Le contact avec le client est particulièrement formateur à propos des nouveaux produits distribués. Le technico-commercial peut en apprendre beaucoup dans cette situation. En effet, le client ayant mis en pratique le nouveau produit, il peut lui communiquer des informations utiles sur ses conditions d'application, complémentaires de celles diffusées en amont par le fabricant et en mesure d'être réinvesties dans les argumentaires à sortir auprès des autres clients. « *Le contact avec les clients permet aussi d'apprendre beaucoup de choses. C'est en fait un éventail très large d'artisans qui ont tous leur particularité. Ils me montrent donc chacun leur propre façon de travailler. [...] Ce sont des interlocuteurs qui vous permettent aussi d'avoir un feed-back* » (TCI).

Dans un univers technico-commercial comme Elec, la relation nouée au quotidien avec les fabricants ou les fournisseurs est également formatrice en soi, et ce au-delà des actions de formation-information qu'ils organisent chez eux ou au sein même de l'agence Elec. Cette formation en situation se produit notamment à un moment stratégique, quand précisément il s'agit d'élaborer des devis pour des clients. « *On apprend aussi beaucoup des fournisseurs, parce qu'on est les clients des fournisseurs. La démarche des fournisseurs nous permet de voir avec quel fournisseur on s'entend bien et avec lequel ça s'est bien passé, et pourquoi. Peut-être parce qu'ils ont utilisé la technique la plus appropriée. Donc on apprend aussi beaucoup des fournisseurs* » (TCI).

Pareillement, les relations établies avec les collègues dans le cours du travail sont reconnues comme formatrices. Nous avons déjà évoqué au sein de la première partie l'inscription de l'activité des technico-commerciaux d'Elec dans un cadre collectif. Nous avons insisté notamment sur les liens de coopération existant dans le travail entre TCS et TCI, ainsi que sur le rôle de « personne-ressource » des TCS à profil CTA pour l'ensemble des personnels du point de vente. Soulignons ici plus particulièrement le bon climat relationnel qui semble régner au sein de l'agence de MS et être propice à la réalisation d'un apprentissage permanent. « *On se forme aussi au quotidien entre nous. Ceux qui ont des compétences les apportent aux autres personnes en fonction de leurs besoins. [...] Dans notre cellule, nous sommes trois. Moi je m'occupe du génie climatique, une autre personne s'occupe de tout ce qui est courant faible [réseau, vidéo-surveillance...] et l'autre s'occupe du courant fort [industrie, disjoncteurs, câbles...]* » (TCS CTA). « *Sur [MS], on a la chance d'avoir une équipe formidable, vraiment très liée. On a tous sympathisés entre nous, et on s'entraide donc les uns et les*

*autres. Et tous les jours, on en apprend des uns et des autres, sur une partie plus particulière ou sur une partie plus générale. On s'apporte entre nous cette formation informelle. On emmagasine ensemble des informations en survolant, en restant généraliste, ce qui nous permet de répondre à la plupart des questions des clients » (TCS CTA).*

Il existe aussi ces formes de relations et d'échanges spontanées entre TCI, par exemple lorsqu'un d'entre eux a eu un mauvais retour sur un produit de la part d'un client. Mais, de par le mode de travail plus individualisé des TCI, de tels échanges qui conduisent à mutualiser de l'information se font plus rares ou plus discrets. Pour être plus systématiques, ils requièrent l'intervention du chef des ventes (cf. infra).

Ainsi, pour les personnels de l'entreprise, il y a bien une professionnalisation qui s'opère en permanence à leur initiative au sein de l'entreprise. De leur point de vue, cette professionnalisation caractérise en fait l'entreprise. *« Elec est une école qui forme avant toute chose et qui contribue au développement professionnel des personnes » (TCS CTA).* Cette formation permanente en situation de travail est du reste au cœur de la professionnalité des technico-commerciaux, tant les évolutions sont importantes dans le secteur d'activité. *« Cette diversité d'Elec, c'est l'intérêt. Tous les jours, on apprend. Tous les jours, c'est un apprentissage » (TCI).* Cette formation conditionne aussi pour certains l'évolution professionnelle, notamment de carrière. *« J'ai encore beaucoup de chemin avant de pouvoir me dire : « Je suis à l'aise et je gère mon portefeuille client facilement, mais je ne suis plus en évolution et j'ai envie de faire autre chose ». Aujourd'hui, je bouge beaucoup, je fais encore des erreurs, je dois les corriger... » (TCI).*

### ***2.2.2. La professionnalisation portée par l'entreprise au-delà de la formation***

Elec n'entend pas reporter tout l'enjeu de la professionnalisation hors formation formelle sur les seules épaules des individus et des collectifs de travail.

En complément des formations traditionnelles, Elec prétend encourager les activités dites de « learning », notamment sous la forme de coaching et de tutorat. Celles-ci sont axées sur l'apprentissage en situation professionnelle, dans un esprit d'amélioration continue. 1 500 actions destinées à accompagner les salariés dans le développement de leurs compétences avaient ainsi été répertoriées au moment de l'enquête au niveau du groupe [source : site internet du groupe Elec].

Si nous n'avons pas trouvé trace localement de cette initiative du groupe, il y a lieu de penser que les actions et les pratiques identifiées au sein de la zone MM et plus particulièrement au sein de son pôle économique département X pourraient y trouver leur place.

#### *Des parcours d'intégration*

L'accent est d'abord mis sur l'action d'intégration mise en place à la suite du petit cursus exposé au sein du point 2.1. Cette action correspond à un « cycle de formation » de 16 à 18 jours d'adaptation au poste, placé en principe sous la responsabilité d'un « tuteur », titulaire du même poste. Par exemple, l'un des deux TCI rencontrés raconte qu'il a bénéficié du « tutorat » ou du « coaching » du TCI qu'il a été amené à remplacer. Il a notamment effectué des tournées en sa compagnie, pour se faire connaître auprès des clients et tirer parti autant que possible de son savoir-faire.

Fondamentale pour une prise de fonction rapide, cette période est un temps fort pour les nouveaux arrivants. Ils en viennent à connaître les équipes en place, à comprendre l'organisation, les missions de chacun et bien entendu leur propre fonction.

Le suivi de ce parcours d'intégration est assuré par le manager, en lien avec le titulaire d'emploi qui exerce la fonction de tuteur et si besoin en coordination avec le RRH.

Toutefois, cette procédure n'est pas encore très bien formalisée et systématisée partout au sein de la zone MM. Notamment, dans les petits points de vente, il n'est pas évident d'organiser cette action de tutorat, tant la pression de l'activité à exercer au quotidien est forte.

L'intégration des TCI semble davantage préoccuper l'entreprise que celle des TCS. Chaque nouvel itinérant embauché est intégré pendant deux-trois mois sur un poste de sédentaire, de façon à ce qu'il se familiarise avec l'environnement de l'entreprise, ses produits, son mode de fonctionnement commercial. Il est très important que le TCI apprenne à bien connaître les rouages en interne pour agir avec pertinence et efficacité ensuite. Par exemple, quand il ne sera pas en mesure de répondre à une question de la part d'un client, il saura rapidement vers qui se tourner et se montrer ainsi réactif. Autre exemple : quand il sera confronté à un « retour-client », il saura dans quelle mesure l'entreprise peut effectivement reprendre le produit et à quoi cela doit donner lieu en termes de démarche à accomplir, de background à assurer. *« Il y a l'idée qu'on ne lâche pas les gens sur le terrain comme ça dès le premier jour. Ils ont une période d'immersion en interne. Après on leur présente leur clientèle, et on les lâche sur le terrain »* (responsable des ressources humaines).

#### *La mobilité comme outil de professionnalisation*

Chez Elec, on apprécie de recruter une partie des TCS et des TCI parmi les vendeurs-conseil (de statut « employé ») qui interviennent « au comptoir » comme on dit au sein des agences et des points de vente. On construit alors des carrières pour les personnels technico-commerciaux (voir troisième partie).

Cette gestion des carrières favorise dès lors les processus de professionnalisations aux postes de TCS standard et de TCI. Les vendeurs-conseil qui accèdent à ces postes n'arrivent pas à l'évidence « dénudés » en termes de compétences techniques et commerciales. Leur professionnalisation s'en trouve encouragée.

Tout d'abord recruté en tant que vendeur-conseil, puis passé directement TCI sans avoir transité par le poste de TCS, ce jeune itinérant explique : *« Quand on est au comptoir, on apprend à avoir une vision du client. Les clients qui viennent à l'agence, vous les côtoyez, et vous finissez par bien connaître leurs besoins. Vous ne connaissez pas forcément ce qu'ils font, mais vous savez quels sont leurs besoins. Donc vous apprenez comment ils font, comment les prendre, comment leur parler. [...] Quand j'ai récupéré le portefeuille qui s'en allait, je connaissais quand même déjà une trentaine de raisons sociales parmi ce portefeuille, dont celles qui faisaient le plus vivre le portefeuille. Déjà, il y a donc une insertion qui est facilitée »*.

#### *Le management assuré par le directeur d'agence ou le chef des ventes*

Au sein de la première partie, nous avons décrit le management par objectifs piloté par le directeur d'agence ou le chef des ventes, placé sous la responsabilité globale du directeur du pôle, et qui caractérise la gestion quotidienne du travail des technico-commerciaux.

Ce management est présenté au sein de l'entreprise comme une pratique n'ayant pas seulement vocation à suivre et à évaluer les personnels, mais aussi à les faire avancer et donc à renforcer leur professionnalité.

L'entretien hebdomadaire entre le chef des ventes et chacun des TCI a en principe ce rôle formateur. Cet entretien est conçu comme un moment d'échange, un débriefing, sur l'activité en cours, à partir des rapports de visite effectués par chaque TCI et la synthèse qu'il en a fait. De fait, il est vu, au moins par la hiérarchie, comme un moment de formation, au cours duquel le TCI commente son activité, pendant que son chef lui fait un retour critique. *« Si ça ne servait qu'à faire du contrôle, au pire des cas on n'en aurait pas besoin. Parce que l'informatique nous permet aujourd'hui de faire un contrôle*

*beaucoup plus rapide que de passer une heure ou une demi-heure avec un TCI pour faire un debriefing. En trois secondes, on sait là où il était, pourquoi, ce qu'il a vu. Mais le but d'un debriefing, c'est justement d'échanger. « J'ai une problématique là » ; « Oui, eh bien ton collègue, il en a une pareille, voilà comment il l'a résolue » » (directeur du pôle).*

Les managers sont invités à participer plus directement à la formation de leur personnel, en tant qu'ils sont, pour la plupart d'entre eux, d'anciens titulaires des postes concernés. *« Le chef des ventes, c'est quelqu'un qui a été sur la route. Donc quand il discute métier, il l'a fait, il l'a vécu, il a été en point de vente, il a été TCS, donc ce sont des choses qu'il a vécues. Il se sert aussi de son vécu pour pouvoir le communiquer aux équipes »* (directeur du pôle).

Le chef des ventes et le directeur du pôle, d'anciens TCI eux-mêmes, vont parfois jusqu'à faire des tournées avec leurs personnels itinérants pour appréhender leur pratique et leur en faire un retour « constructif ». *« Il y a beaucoup de formations sur le tas. Moi, cet après-midi, je vais prendre des rendez-vous pour tourner avec les TCI. Je tourne avec eux par exemple, pour voir comment ils fonctionnent, quelle approche ils ont. Le chef des ventes tourne aussi avec eux »* (directeur du pôle).

Le rôle formateur des managers est particulièrement important quand il s'agit d'enrôler et de professionnaliser de jeunes technico-commerciaux. Ils servent alors parfois de mentors à ces jeunes dans l'entreprise. *« J'ai eu la chance de rencontrer mon directeur d'agence, qui m'a beaucoup chapeauté. Il a eu directement confiance en moi »* (TCI).

Ajoutons à tout cela que l'entretien annuel d'évaluation peut être considéré dans une certaine mesure comme un dispositif de professionnalisation. En effet, il permet de dresser un bilan de l'année écoulée sur la réalisation des objectifs, la maîtrise de la fonction, les points forts et les axes de progrès. Il est l'occasion de faire le point sur les compétences du salarié, celles mises en œuvre dans son métier et celles qu'il a à acquérir pour tenir pleinement ce poste ou approfondir un domaine technique particulier. Il identifie et formalise ainsi des objectifs de professionnalisation. Il entend donc fonctionner comme un moment de dialogue où le salarié peut prendre conscience de ses manques, de ses faiblesses, de ses atouts, et être invité à progresser. En outre, cette invite ne doit pas forcément se traduire par la mobilisation d'un dispositif de formation formelle.

*Une autre fonction qui participe à la professionnalisation des personnels*

Au sein de l'organisation Elec, il existe une fonction transversale à la zone MM qui prend part à la professionnalisation permanente des technico-commerciaux : la fonction de « chargé de développement Elec ».

*« Le chargé de développement [Elec], c'est le promoteur qui gère une famille de produits sur plusieurs agences. Suivant les besoins, il vient aider, épauler les commerciaux et les agences pour faire des animations, ou pour ramener des affaires, faire des études sur de gros sites, et donc il entretient aussi une relation étroite avec les fabricants. Au départ, c'est lui qui est venu me rencontrer et qui m'a formé sur plusieurs produits. Une journée à tel produit, une journée à tel autre, coup sur coup, il m'a formé sur quelques produits »* (TCS CTA).

Voici donc encore une ressource mobilisée en interne pour participer à la professionnalisation des personnels. Elle atteste à nouveau toute l'importance conférée à la formation, à l'information et aux différents circuits correspondants, dans une organisation technico-commerciale comme Elec.

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

---

La troisième et dernière partie de cette monographie vise à caractériser l'alimentation des emplois et la gestion des carrières pour les technico-commerciaux d'Elec. Font-ils notamment l'objet d'attentions particulières de ce double point de vue ?

#### 3.1. L'alimentation des emplois

L'étude des modes d'alimentation des deux métiers étudiés (TCI, TCS) 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 », nourris par le biais de la promotion interne.

##### *3.1.1. Le recours à la promotion et à la mobilité interne*

Pour alimenter les postes de TCS et de TCI, le principe est de privilégier l'évolution interne, en puisant parmi les vendeurs-conseil des différents points de vente désireux d'évoluer et jugés comme présentant les qualités requises. *« La logique est : on est d'abord employé puis on devient technicien par la suite. Dans l'entreprise, on a des vendeurs conseil positionnés comme techniciens mais ce n'est pas la logique. Quand on est vendeur-conseil, l'évolution passe par un poste de TCS ou de TCI : « Je maîtrise la relation clientèle, la gamme de produit et j'évolue sur un poste un peu plus technique ou un peu plus commercial » (responsable des ressources humaines). « A la base, on privilégie à tous niveaux l'évolution interne. Par exemple, aujourd'hui, je suis en recrutement sur un poste de TCI à M, la première chose que j'ai faite, j'ai d'abord regardé dans mes équipes quelles étaient les personnes qui avaient le potentiel de pouvoir prendre cette fonction là. Si je n'ai pas de personnes mobiles pour venir sur le secteur où se localise le poste, on lance d'abord un recrutement interne à [Elec], on annonce un recrutement : « Voilà, il y a tel poste à pourvoir, dans telle région de France, dans telle fonction ». On reçoit des candidats ou on n'en reçoit pas. Et c'est seulement après qu'on passe sur des candidatures externes » (directeur du pôle).*

Le métier de TCI est encore plus concerné par ce principe que celui de TCS. Pour exercer le métier de TCI, on considère dans l'entreprise qu'il importe de bien maîtriser l'offre de produits dans son ensemble, le processus commercial, les rouages de l'entreprise et la relation clientèle. Autant de domaines que l'on peut commencer à explorer lorsqu'on est vendeur-conseil ou TCS dans un point de vente. On ne trouve donc quasiment pas de vrais débutants sur les postes de TCI, et assez peu de personnes venant de l'extérieur. On estime à 80 % les itinérants de la zone MM qui étaient autrefois TCS ou vendeur-conseil. Les 20 % restants ont été embauchés parce que les managers locaux ont estimé qu'ils ne disposaient d'aucune personne en interne à faire évoluer, parmi les TCS et les vendeurs-conseil, au moment où a surgi le besoin de recrutement.

*Un parcours d'évolution type mais susceptible d'être contourné*

Le parcours d'évolution le plus emprunté est de passer d'abord d'un poste de vendeur-conseil à un poste de TCS, puis à un poste de TCI. Ce cursus est à l'œuvre chez Elec depuis longtemps. Il s'appuie

sur l'idée que la personne a le temps de voir les différentes problématiques techniques et commerciales en équipe et en agence, avant de passer, complètement autonome, sur la route, en capacité d'aller chez les clients.

Mais un tel cursus n'est pas systématique. Le vendeur-conseil qui estime avoir acquis un bagage technique suffisant et être commercial « dans l'âme » peut accéder directement à un poste de TCI. Cela se produit quand la personne a été repérée en interne comme ayant « le potentiel » pour connaître cette évolution immédiate – sous-entendu, elle s'est montrée performante en tant que vendeur-conseil et a laissé entendre qu'elle avait les qualités requises pour passer directement TCI. L'un des TCI interviewés a par exemple bénéficié d'une telle progression. Quand un poste de TCI s'est libéré, il n'y avait pas de TCS en mesure de venir l'occuper. Le directeur de l'agence et le directeur du pôle n'ont pas alors hésité à accorder leur confiance à notre interlocuteur. « *A. est une personne qui était vendeur-conseil banque. Et il est passé itinérant il y a dix-huit mois. C'est une personne qui avait les capacités commerciales. Il n'est pas passé par le cursus standard vendeur-conseil – vendeur-téléphone – itinérant. Il est passé tout de suite de vendeur-banque à itinérant. Il a eu l'opportunité et il avait les capacités pour pouvoir le faire. Il a été repéré comme une personne ayant ce potentiel* » (directeur du pôle). « *Pendant un an et demi, je suis resté au comptoir. Après un an et demi, j'avais envie d'évoluer, d'aller au contact des gens, c'est pour cela que je me suis rapproché de la branche commerce. [...] Et au bout d'un an et demi, je suis passé sur la route. Ce fut un passage volontaire parce qu'il y avait un poste qui était à pourvoir, et moi j'ai sauté sur l'occasion, on va dire* » (TCI).

Le passage direct de vendeur-conseil à TCI reste toutefois risqué. En particulier, il n'est jamais évident de se déplacer dans des entreprises ou chez des artisans pour nouer des relations commerciales de confiance et de partenariat. L'entreprise accorde de ce fait aux personnes un droit à l'expérimentation et à l'erreur. « *Ce n'est pas de la vente par correspondance, ce n'est pas du porte-à-porte, ce n'est pas quelqu'un qui va entrer là six mois et qui va s'en aller. On travaille plutôt sur la base de relations de confiance avec les clients. On a souvent le cas du gars qui commence et qui renonce ensuite. J'ai eu encore le cas la semaine dernière. Un vendeur-conseil qui est passé TCI au début de l'année dernière, eh bien on est allé trop vite avec lui. On a fait une erreur de passer cette personne directement TCI. Il n'était pas encore prêt. Le soir, il est venu me voir : « Ce n'est pas mon truc, je n'y arrive pas ». Donc aujourd'hui il faut le rentrer à nouveau comme sédentaire. On continue à le former. Je lui ai dit d'ailleurs : « Peut-être après tu referas l'essai ». Il a eu en tout cas l'honnêteté de dire : « Ce n'est pas mon truc, je suis perdu ». Même s'il a fait ses formations de TCI entrant, il ne sait pas comment s'orienter dans son travail, il est perdu* » (directeur du pôle).

Par ailleurs, les TCI peuvent passer TCS, mais ce cas de figure est beaucoup plus rare que l'inverse. En effet, les postes de TCS – sauf les profils très techniques de CTA – sont moins valorisés professionnellement et socialement. De plus, beaucoup de TCI ont sans doute pris trop le goût de l'autonomie pour pouvoir supporter à présent un travail commercial au téléphone, dans un lieu clos et au contact direct et permanent de pairs et d'une hiérarchie. « *Il y a des TCI qui ne voudraient jamais rentrer en sédentaires. Ils ont une certaine liberté à l'extérieur qui fait qu'être tous les matins à 7 h 15 ou à 7 h 00 à l'agence, et partir à 17 h 00 tous les jours, le gars ne pourrait plus le supporter* » (directeur du pôle).

A noter que le pôle ne recourt jamais aux personnels des centres logistiques du groupe pour pourvoir ses emplois de technico-commercial, dans la mesure où ils n'ont pas, en règle générale, suffisamment de connaissances et de compétences techniques en électricité.

*Les vendeurs-conseil : un profil avant tout technique*

Le fait que les vendeurs-conseil représentent un vivier interne invite à s'intéresser à leur mode de recrutement.

Ce sont essentiellement des hommes<sup>14</sup>, avec un double profil : technique, avant tout, et prouvé par un diplôme ou une expérience professionnelle ; et commercial, en second lieu, apprécié en entretien de recrutement si le suivi d'une formation ou le vécu d'une expérience probante ne peut attester une telle aptitude au commerce.

En regard des constats dressés au sein de la première partie, le profil technique est indispensable. Il faut absolument que les vendeurs-conseil aient des connaissances de base en électricité. Les clients sont des professionnels. Les vendeurs doivent donc maîtriser globalement la technologie des produits, savoir interpréter des schémas électriques, partager un minimum de langage commun sur le plan technique avec les clients... Le savoir-faire commercial, construit notamment à partir d'une formation technico-commerciale, apparaît bien sûr comme un plus.

*« Aujourd'hui, on est axé sur le fait de prendre des personnes avec un niveau d'études technique, avec un bagage technique, et ayant une certaine fibre commerciale. A l'heure d'aujourd'hui, je n'entre pas un commercial pur commercial. C'est-à-dire celui qui vendait la veille des voitures. On n'est pas dans le même métier. Il faut quand même une certaine compétence en termes d'électricité. Ce qui marche relativement bien, ce sont les gens qui ont un premier vernis élec et qui ont fini leur formation avec un niveau d'études en termes de commerce. Je peux entrer un pur technicien s'il a la fibre commerciale, s'il est dynamique, s'il a envie d'y aller. J'entrerai difficilement un pur commerçant, parce que derrière on est quand même dans un métier technique. Le premier client peut lui demander une étude d'éclairage, le deuxième, une étude sur le chauffage, le troisième une étude de vidéosurveillance, donc il faut qu'il ait quand même un certain vernis technique. Et comme je n'ai pas les deux ans, trois ans qu'il faudrait pour le former techniquement, je m'axe plutôt sur les personnes à la base technique qui ont une fibre commerciale, ou quelqu'un qui a fait la double casquette en termes d'études, ça se trouve. Il peut avoir fait un CAP ou un BEP élec, et avoir continué ses études en termes de commerce. Ça ce sont des profils aujourd'hui que je reçois. Par contre, quelqu'un qui est resté dans du pur commerce, honnêtement, non, c'est trop long pour le remettre dans le cadre du métier » (directeur du pôle).*

L'aptitude au commerce est appréciée lors de l'entretien d'embauche, notamment lorsqu'elle n'a pu se développer antérieurement par le biais d'une formation ou à l'occasion d'une expérience professionnelle. Ce sont la « capacité d'ouverture vers l'autre », la « curiosité », la « fluidité verbale »... (responsable des ressources humaines) qui sont alors évaluées chez les prétendants aux postes.

*Un recrutement au niveau du bac ou du BTS pour les jeunes, sur expérience pour les autres*

Elec recrute aussi bien des débutants sortant du système scolaire que des personnels expérimentés pour alimenter les postes de vendeurs-conseil. Le choix dépend souvent de la spécificité de l'équipe concernée : si elle se compose en grande majorité de jeunes, on aura tendance à rechercher plutôt quelqu'un d'un peu plus aguerri ; au contraire, s'il s'agit d'une équipe déjà bien expérimentée, il sera plus aisé d'intégrer un débutant. Le choix est également lié à la politique menée par le directeur du pôle (cf. *infra*).

Le recrutement des jeunes vendeurs-conseil s'opère au niveau du bac pro ou du BTS, en majeure partie dans les spécialités suivantes : électrotechnique, et de plus en plus, au vu des évolutions technologiques et des préoccupations croissantes à l'égard de l'environnement, génie thermique et domotique. Le niveau d'études et la spécialité jouent dès lors comme des « référentiels » pour le recrutement des débutants. Ils suggèrent qu'ils ont un minimum de compétences en termes de produits.

---

<sup>14</sup> La population professionnelle de la partie commerciale d'Elec est très majoritairement masculine. Il y a, certes, quelques collaboratrices parmi le personnel commercial de la zone MM : 1 femme sur 60 TCI, environ 10 chez les TCS, pratiquement pas chez les vendeurs conseil. Selon le RRH, cette situation tient à la forte masculinisation des formations techniques initiales, qui sont les profils qui intéressent l'entreprise.

Comme nous l'avons évoqué au sein de la deuxième partie, l'entreprise s'investit dans la formation de débutants, en accueillant des stagiaires des lycées, des IUT et de l'AFPA, dans l'espoir d'en intégrer certains à l'issue de leur stage.

Le choix entre un bac pro ou un BTS n'est pas entièrement anodin. Quand elle recrute un jeune titulaire d'un bac pro, l'entreprise engage une personne à un niveau de formation qu'elle juge taillé au poste de vendeur-conseil. Lorsqu'elle opte pour un BTS ou plus, elle estime embaucher cette fois une personne sur un emploi sous-dimensionné par rapport à son « potentiel » et ses attentes. Le choix a alors des répercussions en termes de gestion des carrières. *« Sur une certaine période, on a eu tendance à embaucher des personnes poste sur poste. Ça a un avantage, et beaucoup d'inconvénients. L'avantage, c'est que l'on crée de la stabilité pour un ensemble de personnes. Quand on embauche un vendeur-conseil au niveau vendeur-conseil, on a la chance de pouvoir le garder peut-être 20 ans au même poste. Et puis, il est très bien là où il est, il fait très bien son boulot, mais il n'a pas toujours l'idée de passer au cran au-dessus, parce qu'il est très bien. La problématique de ça, c'est que le jour où il faut faire évoluer les gens, s'il y a par exemple un poste de TCI ou de TCS qui se libère, si vous voulez prendre dans votre pépinière, vous êtes coincé parce que vous avez des gens poste pour poste. Ça, ça a pas mal évolué. Aujourd'hui, quand on entre quelqu'un chez nous, il faut qu'il ait un BTS. En termes de compétences techniques, il faut qu'il ait un cursus au moins élec, ou dans les nouveaux métiers que l'on voit arriver aujourd'hui. L'inconvénient de faire ça, c'est qu'on est en perpétuel mouvement. Ces personnes-là, je sais que dans deux-trois ans, il faut que je leur trouve une porte d'évolution, sinon elles s'en vont »* (directeur du pôle).

Le diplôme a beaucoup moins d'importance pour les personnels expérimentés recrutés pour occuper les postes de vendeur-conseil. C'est l'expérience, relatée dans un CV ou repérée par l'entreprise (chez un concurrent, un fournisseur ou un client), qui compte essentiellement dans ce cas. *« On a des vendeurs-conseil par exemple, ce sont d'anciens électriciens, ayant seulement le niveau CAP. Ça remplace le niveau d'études. Le niveau d'études, c'est pour prouver un minimum de bases techniques. Celui qui vient se présenter avec une expérience professionnelle, même s'il n'a pas de diplômes ou un niveau d'études, ce n'est pas bloquant. On a certains profils qui sont rentrés, qui arrivent d'installateurs, qui n'ont pas de niveau d'études mais qui ont largement le niveau de compétences, voire plus, que certains qui vont sortir avec un niveau d'études supérieur. C'est plus la connaissance du métier dans certains cas, ou la connaissance des bases de l'électricité, le flux lumineux, le ci, le ça, les bases, mais que le gars peut avoir acquis dans le cadre d'une expérience professionnelle... »* (directeur du pôle).

#### *Une tendance croissante à vouloir embaucher des jeunes de niveau BTS*

Au sein du pôle département X, la politique est aujourd'hui de recruter en priorité des jeunes de niveau BTS pour les postes de vendeurs-conseil. C'est un moyen de se créer un vivier pour les postes de TCS et de TCI, puis pour les postes de management par la suite. C'est aussi l'occasion de faire quelques économies en termes de rémunération. *« Pour les vendeurs-conseil, je recrute plutôt des jeunes. C'est directement lié au salaire qui est rémunéré derrière. Ce sont plutôt des jeunes avec un plan d'évolution sur les trois prochaines années. Un jeune qui arrive avec des capacités, il sait que dans les trois ans, il peut être sur la route. Je ne veux pas faire, comme ça pu être fait à une certaine époque, prendre quelqu'un à ce poste, mais qui ne pourra pas évoluer et qui restera à ce poste là. Pour nous, c'est une bonne pépinière aujourd'hui de faire entrer par le poste de vendeur-conseil. Si on plombe ces postes par des personnes poste pour poste, on se prive de pouvoir former quelque part nos futurs managers et on loupe quelque chose. [...] Si je stabilise, je prends des gens poste pour poste, et je suis tranquille, et voilà. Et le jour où quelqu'un s'en va, j'en reprends un à l'extérieur. Là, je suis super stable. Mais par contre je ne fais plus évoluer mes gars. Parce que tout est bloqué, tout est figé, je n'ai plus la possibilité de faire passer les gens d'un poste à l'autre. Si par contre je veux les faire évoluer, là je les rentre en vendeur-conseil, avec un niveau de compétence surdimensionné par*

*rapport au poste, et le gars, il faut qu'il ait la volonté de donner pendant un an, un an et demi, deux ans, pour voir un petit peu, avant d'accéder aux fonctions supérieures » (directeur du pôle).*

À la limite, cette politique montre que les emplois de TCS et de TCI ne sont pas à considérer comme de simples « emplois d'évolution ». Inscrits dans le cadre de parcours de carrière, ils apparaissent aussi dans une certaine mesure comme des quasi « emplois d'entrée » pour des jeunes sortant du système scolaire, étant entendu que le passage par le poste de vendeur-conseil est conçu dans ce cas comme transitoire, sinon comme première condition de professionnalisation.

L'un des deux TCI rencontrés a été par exemple concerné par ce type de trajectoire. Il a été embauché chez Elec en 2006 avec un BTS maintenance des automatismes industriels. Il démarra alors en tant que vendeur-comptoir, avec pour fonction de servir et de conseiller les clients et de mettre le matériel dans les rayons. Le directeur du pôle a également connu le même type d'itinéraire : *« Je suis sorti de l'armée, je suis entré tout de suite chez Elec. J'ai un BTS électronique. Je suis entré à la banque comme ça se faisait et comme on essaye de refaire aujourd'hui. Je suis entré en tant que vendeur-conseil. [...] Quand j'ai fini mon diplôme de BTS électronique, je ne voulais pas me retrouver dans un laboratoire toute la journée. [...] En étant clair, en sortant avec un BTS électronique, on n'a rien sur le coup, puisque le marché n'était plus du tout porteur, et c'était de toute façon complètement bouché, externalisé, avec quasiment plus rien en termes électroniques sur le secteur français. Donc j'ai eu une opportunité d'entrer. On m'a passé un coup de téléphone. Je ne connaissais personne chez Elec à l'époque. J'avais eu un moment de battement entre le fait d'entrer dans une école de commerce. Je devais entrer à Sup de Co après mon armée. Du coup, je suis rentré là en ponctuel, je suis rentré à l'intérieur, et du coup, quand il a fallu prendre la décision de reprendre les études un an après ou de ne pas les reprendre, eh bien je suis resté là. [...] Après j'ai évolué comme second dans un petit point de vente, j'ai pris ensuite la responsabilité de ce petit point de vente. Deux ans après, je suis parti sur la route. Donc j'ai été TCI ».*

Dans cette configuration, l'investissement dans la formation initiale de jeunes au niveau bac+2, par le biais de l'accueil de stagiaires, prend tout son sens, comme nous l'avons vu au sein de la deuxième partie.

Les possibilités d'évolution rapides sont d'ailleurs « vendues » aux jeunes bac + 2 pour les attirer, et faire en sorte qu'ils acceptent de passer par un poste de vendeur-conseil. C'est ce que fait le responsable des ressources humaines, qui intervient dans les processus de recrutement : *« Dès que je reçois les gens en entretien de recrutement, je présente la mobilité chez Elec comme l'un des outils pour l'évolution. Chez nous, la mobilité n'est pas subie, elle est volontaire. Dès lors que la personne est en capacité d'évoluer sur un poste, il faut savoir qu'elle le peut. Également si elle le souhaite sur son périmètre de mobilité. Ensuite c'est à elle de nous faire part de son projet de mobilité ».*

### *Le processus de promotion*

Bien évidemment, la promotion interne n'est pas automatique. Elle dépend du désir d'évoluer de la personne (fréquente dès lors que l'on recrute des vendeurs-conseil au niveau supérieur), mais aussi et surtout de la manière dont ses compétences sont évaluées.

Cette évaluation est quotidienne. Elle est systématisée et formalisée lors de l'entretien annuel d'évaluation. *« Ça on le voit en fonction des entretiens annuels. L'entretien annuel est un bon indicateur au niveau de la maturité de la personne. De toute façon, la fin de l'entretien annuel porte sur l'évolution de la personne : « Dans quels secteurs d'activité souhaitez-vous évoluer ? La logistique ? Le commerce ? Vous sentez-vous prêt ? Sous quelle période ? Trois mois, six mois, ou plus d'un an ? » Après, il y a l'avis de son patron hiérarchique qui est directement dessus, donc ça permet déjà d'avoir une discussion tous les ans, de faire le point avec la personne » (directeur du pôle).*

Le manager du pôle en discute ensuite avec le RRH, pour voir à quelles conditions et dans quels délais la promotion peut s'effectuer.

Dans les situations où le manager doute sur les capacités (actuelles) de la personne à évoluer vers un autre métier (TCI ou TCS), il use dès lors de l'entretien d'évaluation pour tenter de la ramener à la réalité et de lui faire comprendre qu'elle n'a pas encore toutes les aptitudes requises.

Il peut même décider de la faire tourner avec un itinérant pour qu'elle ait une représentation plus fine du métier et de ses exigences, et puisse voir si pareille évolution l'intéresse toujours dans l'immédiat.

### ***3.1.2. Le recours au marché du travail***

Le recours au marché du travail pour alimenter directement les postes de TCS et de TCI n'est pas entièrement banni par l'entreprise. Lorsqu'un poste de TCS ou de TCI est vacant, et s'il n'y a pas de candidatures jugées valables en interne qui se manifestent, elle fait appel au marché externe du travail, via différentes voies : candidatures spontanées, sites internet, « débauchage », chasseurs de têtes... *« Après on passe sur des candidatures externes. Soit, ce sera de la candidature basique, on a des contrats avec certains sites internet, soit, en fonction du niveau de priorité et d'urgence, ce seront des chasseurs de têtes, qui nous servent d'intermédiaires... C'est sur le site Elec, mais on a des contrats avec Monster, on a des contrats comme ça avec des sites référencés... ça a l'avantage de faire de la pré-qualification de poste. L'inconvénient, c'est le coût »* (directeur du pôle).

Comme nous l'avons déjà laissé entendre, ce recours au marché du travail concerne plus les TCS que les TCI.

Pour les TCS et les TCI recrutés directement, la cible de prédilection en termes de formation se situe au niveau Bac+2 : BTS électrotechnique, génie mécanique (avec intérêt de la personne pour l'électricité), génie thermique, domotique... *« Jusqu'à présent le profil-type était le BTS électrotechnique, et aujourd'hui on est en train de s'orienter vers des formations en génie technique car on pressent une orientation vers tout ce qui est énergie nouvelle d'où la recherche de ce profil. Certainement pas en tout cas des BTS actions-co ou des DUT techniques de commercialisation. [...] Dès lors que la personne a une aptitude au commerce, pour elle c'est plus facile de se familiariser avec le client à partir du moment où elle a un seuil technique car sa clientèle est composée de professionnels. On est dans du « be to be ». Ce qui fait l'accroche et la reconnaissance est d'abord la connaissance technique. Même si l'aptitude au commerce est importante aussi. Mais quelqu'un qui n'a pas de connaissance technique il va à l'échec car très vite il va être confronté à des problématiques techniques : il l'emportera auprès du client dès lors qu'il saura lui apporter une solution et le sécuriser. On est sur une relation commerciale de moyen-long terme »* (responsable des ressources humaines).

Comme pour les vendeurs-conseil, l'aptitude au commerce des personnels qui entrent directement comme TCS ou TCI est appréciée lors de l'entretien de recrutement ou à travers leur expérience technico-commerciale acquise antérieurement.

Concernant les TCS, l'entreprise va être beaucoup plus regardante sur les connaissances et les compétences en termes de produits que sur les aptitudes commerciales, car ils n'ont pas vocation à se déplacer chez les clients. À l'avenir, elle ciblera de plus en plus pour cette catégorie de personnel des profils de formation en lien avec la climatisation, le génie thermique, l'hydraulique..., des spécialités en développement à l'heure actuelle.

Si l'entreprise entend recruter directement un TCI axé industries, elle tablera plutôt sur le BTS MAI (maintenance des automatismes industriels) pour faciliter le dialogue technique avec les clients.

Le recrutement direct aux postes de TCI et de TCS concerne plus souvent du personnel ayant déjà une expérience que de jeunes débutants sortant du système scolaire (surtout pour les TCI). Du coup, l'expérience peut relativiser le poids accordé au diplôme. *« Si c'est pour un poste de TCI généraliste, ce peut même être des personnes avec un bac F3 ou avec un CAP, un BEP d'électricien. Bref, des gens qui ont une certaine compétence en électricité. [...] Le gars, il a un vernis-électricité, il sait de quoi il parle, après on se chargera de lui donner toutes les formations complémentaires nécessaires »* (directeur du pôle).

#### *L'exemple des deux CTA interrogés*

Les deux CTA interrogés ont été recrutés directement à leur poste par Elec. Elle est allée les chercher au sein de deux fournisseurs de par leurs compétences techniques respectives en matière d'éclairage et de courant faible.

L. était auparavant chez un fournisseur éclairagiste. Titulaire d'un BTS électrotechnique acquis en contrat de qualification, il avait débuté dans une société d'électricité à Rouen, puis avait travaillé trois ans et demi chez C., où il faisait de l'électricité pure, industrielle, de la conception et de la réalisation d'armoires. Ensuite, il avait travaillé plus d'un an chez un fabricant de lumières, T., dans une fonction équivalente à celle de TCS. Il est entré chez Elec après avoir été repéré par cette entreprise – Elec est le client de T. Il a été embauché comme TCS, avec d'emblée une casquette de spécialiste en éclairage. Une casquette qu'il étoffera par la suite grâce à un cursus de formation qualifiante (cf. deuxième partie). Voici finalement les motifs qui l'ont conduit à choisir Elec : *« L'équipe, le groupe qui est gagnant et convaincant sur la région. Et [Elec] est une boîte qui fait évoluer ses gars, donc c'est très important aujourd'hui »*.

S. travaillait pour sa part au sein d'une société qui ne faisait que du courant faible. Titulaire lui aussi d'un BTS électrotechnique, il avait commencé après son service militaire comme technicien chez un artisan spécialisé dans l'alarme-intrusion et les automatismes, orientés courants faibles. Intéressé par cette branche des courants faibles, il a rejoint ensuite la société X, spécialisée en ce domaine, où il a été à la fois technicien et chargé d'affaires. Dans cette fonction, il était forcément en contact avec le milieu de la distribution spécialisée dans les courants faibles, donc entre autres avec Elec. Un jour, il y rencontre un ancien collègue qui y travaillait à présent. Celui-ci lui fait alors savoir qu'ils ont besoin d'un support technique en agence pour faire évoluer la famille des courants faibles. Intéressé, il rencontre les managers d'Elec département X et s'accorde avec eux pour un recrutement.

Une telle orientation de carrière est venue à la suite d'une réflexion sur son évolution et d'un conseil provenant du directeur de la société dans laquelle il évoluait à ce moment : *« J'ai eu un très bon conseil d'une société qui allait nous racheter à l'époque. Son directeur m'a simplement dit que pour évoluer aujourd'hui, il fallait passer par la branche commerciale. La société dans laquelle j'étais était en difficulté. Et puis le patron a préféré vendre l'activité à un grand groupe. Et quand j'ai rencontré ce grand groupe, j'étais pris entre deux orientations possibles. J'avais une proposition d'Elec. Et c'est là que le directeur national de ce groupe m'a conseillé : « Si tu veux évoluer, il faut partir vers la branche commerciale, parce que la branche technique, c'est vite bouché ». C'est ce qui a fait que j'ai préféré entrer chez Elec plutôt que de continuer dans le poste où j'aurais peut-être été condamné à rester dans la technique et à ne plus aller de l'avant, parce que trop de technique et pas assez de commercial. C'était aussi un peu petit coup de challenge. Au bout de plus de dix ans de technique, c'est vrai que changer d'orientation, ça fait aller de l'avant »*.

#### *Une autre illustration de recrutement sur le marché du travail*

Cette autre illustration concerne à présent un TCI généraliste. Racontons dans le détail son parcours professionnel pour en souligner la richesse et les contenants à la fois techniques, commerciaux et managériaux.

Après l'obtention d'un BTS électrotechnique en 1986, S. part à l'armée et fait l'école d'officier. Son service militaire dure deux ans. Il exerce la fonction de contrôleur aérien. Il participe notamment à une campagne au Tchad pendant six mois, en tant que responsable du trafic aérien.

En sortant de l'armée, ne trouvant pas d'emploi dans son créneau, il entre comme jeune commercial chez un grossiste en électricité à Toulouse. Il y reste moins d'un an. Quand il quitte cette société, il part vivre à M avec sa femme. Il entre alors au sein de la grande distribution pour l'enseigne L., où il devient responsable de rayon. Il fait alors une carrière dans ce point de vente, racheté entretemps par le groupe A. Il est chef de rayon Bazar (produits non alimentaires, rayon de bricolage, sports-loisirs, jardinage). Il a alors pour fonction de gérer un rayon comportant une équipe de 10-15 personnes. Il supervise un compte d'exploitation relativement important. Il occupe ensuite la fonction d'acheteur. Il reste cinq ans dans cette entreprise.

En 2002, il accède à un poste de responsable de magasin de bricolage B. destiné à être franchisé. Mais *« le système de franchise fait en sorte qu'au lieu de 2-3 ans d'exploitation, vous êtes parrainé par un autre PDG de Groupe qui à son tour vous parraine et vous met en place sur une unité, et vous ensuite vous comptabilisez l'affaire sur un plan donné à 4-5 ans. Mais cela n'a pas marché car ce PDG a eu un divorce en cours de route et quand il a fallu qu'il répartisse un peu ses données financières, je n'ai pas pu être parrainé comme il se devait. Donc j'ai quitté la société comme ça »*.

Plus généralement, il décide aussi de quitter le secteur de la grande distribution. Les résultats obtenus ne sont pas à son avis suffisamment en adéquation avec son investissement personnel extrêmement important. Surtout, il prend la décision de privilégier sa vie de famille, laquelle avait été auparavant sacrifiée compte tenu de sa charge de travail. Il considère néanmoins, aujourd'hui encore, que cette expérience dans la grande distribution reste celle qui lui a apporté pour l'instant le plus sur le plan professionnel (apprentissage de la négociation avec des professionnels, rôle managérial, capacité à résister au stress...).

Après cette expérience dans la distribution, il travaille pour une entreprise du secteur logistique, D., où il occupe le poste de chef de quai. Il y reste moins d'un an car il subit la mise en place d'un plan social. Faisant partie des plus récents, il fait donc partie *« du premier wagon »*.

De 2004 à 2008, il travaille chez M., une entreprise spécialisée dans le négoce en matériel de construction, tout d'abord en tant que responsable d'agence, puis comme technico-commercial. Il bifurque volontairement vers cette fonction pour pouvoir mieux appréhender et suivre un portefeuille client.

Quant au départ chez Elec, il fait suite à une prise de conscience. *« Cela s'est décidé sur ma dernière année chez M.. Là, j'étais déjà dans le bâtiment gros œuvre. Donc la première partie d'une construction, et c'est vrai qu'au contact de certains artisans, de certains chefs de mise en œuvre, je me suis aperçu que j'avais plus d'affinité avec la partie Électricité, puisqu'en fait je me reconnaissais mieux dans la connaissance des produits, dans la familiarité des matériels, alors que le bâtiment c'est une grosse usine, c'est une masse de références »*. Au fur et à mesure que l'idée mûrit, il envoie des candidatures spontanées, et cela porte ses fruits début 2009.

À l'instar des deux TCS CTA, il est surtout intéressé par *« les perspectives qu'offre [Elec], puisque c'est un groupe à l'international, c'est une mosaïque en fait de plusieurs métiers, avec des opportunités diverses. Une chose que ne pouvait faire M. qui est plus une entreprise familiale avec une petite présence géographique, alors qu'Elec offre aujourd'hui plusieurs postes de par la spécificité du groupe avec des carrières de chargés de développement, chargés en produits, acheteurs... »*

## *Le processus de recrutement*

Sur ces profils de personnels recrutés directement sur des postes de TCS et de TCI par Elec, le RRH voit systématiquement les candidats, comme le responsable d'agence et le directeur du pôle. Il n'impose rien au responsable d'agence et vice versa. La décision est au contraire le fruit d'une concertation. Chacun peut s'opposer à un recrutement. *« Je fais appel à Mr S. dans tous les recrutements. Celui qui a besoin du poste en agence reçoit la personne, le RRH la reçoit, et je la reçois derrière en termes de validation. Ou Mr S. reçoit en priorité des candidats, parce qu'il a maintenant une bonne connaissance de nos besoins. Il sait les besoins au niveau des différents postes. Il reçoit pour faire une présélection, il détecte des candidats apparemment intéressants, tel profil, et on les re-reçoit derrière »* (directeur du pôle).

Le recrutement à ces niveaux de qualification est perçu comme difficile. Cela fonctionne beaucoup par opportunité. *« Oui, j'ai des difficultés pour recruter. Parce qu'on voit de tout et n'importe quoi. On voit des vendeurs de voitures qui viennent se présenter parce que les gens cherchent un emploi. Dans une période un peu tendue, celui qui a un poste et qui est bon, quelque part, il y reste. On a vu dans les derniers recrutements, alors est-ce que c'est par rapport au salaire ? Est-ce que c'est par rapport à une certaine image ? On a vu certains de nos confrères venir taper à la porte pour savoir si on n'avait pas des postes à pourvoir, mais ce n'est pas obligatoirement facile, et ce n'est pas toujours les meilleurs qui viennent taper. Les meilleurs sont normalement captés, tenus. Ce n'est pas obligatoirement facile de recruter... Quand j'ai lancé les candidatures pour le poste de TCI, j'ai vu des représentants de confrères qui sont venus taper en disant : « Voilà, moi je suis sur la place du travail, je cherche, je suis encore embauché chez telle personne à tel endroit, je n'ai pas de clause de non concurrence, donc aujourd'hui je viens postuler »* (directeur du pôle).

### **3.2. La gestion des carrières et des mobilités**

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

#### ***3.2.1. La gestion de l'espace de carrière des deux métiers étudiés***

Elec gère ses personnels sur la base d'une philosophie qui vise à construire avec eux une relation durable. La fidélisation est un objectif classique et qui a eu tendance à prendre encore plus de poids au cours des dernières années. Ainsi, dans les effectifs du pôle département X et plus largement de la zone MM, on trouve des vendeurs-conseil et des TCS qui sont dans l'entreprise depuis plusieurs années (30 ans pour ceux qui ont plus d'ancienneté). Comme nous l'avons précisé au sein de la première partie, la part du fixe dans la rémunération globale des technico-commerciaux (surtout pour les TCI) est relativement élevée. Elle a vu sa part croître ces dernières années, ce qui signe la volonté de l'entreprise d'assurer plus de stabilité à ses personnels commerciaux et de leur garantir un espace minimal de carrière.

La gestion de l'espace de carrière propre aux deux métiers étudiés s'apparente à la manière dont les parcours professionnels des personnels qui les exercent sont pilotés dans le cadre de ces deux métiers. Cela concerne en particulier leur évolution en termes de niveaux et d'échelons : passage du niveau 4 (employé) au niveau 5 (technicien) pour les TCS ; passage du niveau 5 au niveau 6 (technicien) pour les TCS et les TCI ; passage au statut cadre pour certains TCI.

Soulignons à nouveau ici la présence chez les itinérants de quelques cadres (quatre en tout au sein de la zone MM sur soixante TCI). Ils ont été positionnés sur le statut cadre parce qu'ils en sont venus à

occuper des postes de TCI grands comptes ou parce que l'entreprise a souhaité reconnaître leur grande expertise professionnelle, en espérant notamment pouvoir les garder au sein des effectifs. Ce sont des gens qui ont fait leurs preuves. Ils n'aspirent pas à évoluer sur des postes de management. Ils n'en ont pas forcément l'aptitude du point de vue de l'entreprise. Ils se plaisent fortement sur leur poste. Du coup, pour éviter qu'ils se sentent bloqués en termes d'évolution de carrière, Elec leur propose de passer au statut cadre.

### *Un espace de carrière amené à se structurer*

Cette évolution dans le cadre de l'espace de carrière des deux métiers est de plus en plus subordonnée à la pratique de l'entretien d'évaluation annuelle. Cette pratique correspond à une démarche initiée par le groupe Elec. Elle a commencé à se développer il y a huit ans. Elle vient d'être harmonisée à l'échelle d'Elec France.

Dans le cadre des deux métiers, l'évaluation des parcours porte sur le niveau de professionnalité acquis par les personnels. Jusqu'à maintenant, cette évaluation se faisait en fonction de l'idée que se faisait l'encadrement local de ce niveau de professionnalité, traduit aussi bien en termes techniques qu'en termes commerciaux.

Désormais, la pratique va être beaucoup plus structurée. Des « parcours professionnalisants », retraçant les étapes de développement professionnel et les niveaux d'expertise reconnus, en ce qui concerne les principaux métiers existants au sein de l'entreprise (dont les métiers de TCS et de TCI), ont été définis dans le cadre de groupes de travail multi-métiers. L'objectif est de donner la possibilité à chaque collaborateur de se former tout au long de sa vie professionnelle pour maintenir, renforcer ou développer ses compétences. Ces parcours identifient pour chacun des métiers concernés : la mission ; les responsabilités et les activités associées ; les savoirs (connaissances), savoir-faire (compétences) et savoir-être (comportement) requis ; le parcours d'intégration ; les outils et les rituels de management individuels et collectifs ; la formation initiale et continue ; le parcours de progression au sein du métier [source : document interne].

Ce parcours de progression au sein du métier se subdivise précisément en trois niveaux : débutant, sénior et expert. La différence dans la façon de positionner les individus par niveaux se fera en fonction de la manière dont chacun remplit son rôle. Pour ce faire, les managers ont vocation à s'appuyer sur les nouvelles fiches de poste qui précisent les « fondamentaux » et les « basiques » des métiers. Ils sont amenés à se faire une idée sur la façon dont chaque collaborateur maîtrise ou non, à un moment donné, ces fondamentaux et basiques, et peut ou non se perfectionner et/ou élargir son champ de compétences. En outre, les salariés devront maintenant passer des tests de connaissances pour valider la maîtrise des fondamentaux et des basiques qui caractérisent leur métier.

Dans cette nouvelle configuration, chaque niveau est positionné sur une échelle de temps, avec des exigences de durée et donc une durée théorique minimale pour occuper le poste. Par exemple, pour le métier de TCS, il est prévu une durée minimale de 18 mois pour passer de débutant à sénior, puis une durée de 48 mois au moins, pour accéder à la position d'expert, qui signe ainsi la montée la plus haute en compétences dans ce métier. Pour ces différents passages, l'intervention des managers et la passation d'un petit test de connaissances s'imposeront également.

Chaque niveau (débutant, sénior, expert) est aussi destiné à s'articuler à une certaine classe de rémunération et donc à un niveau de classification.

### *Une idée de parcours de progression dans le métier prête à être entendue*

Sur le terrain, une telle configuration n'est pas encore appliquée, ni entrée dans les esprits au moment de l'enquête. Seul l'entretien annuel d'évaluation fait partie à présent des pratiques installées et admises.

L'idée d'un parcours de progression dans le cadre des deux métiers ne devrait pas heurter outre mesure ceux qui l'exercent. Pour les TCS, le passage à une fonction de CTA peut d'ores et déjà être assimilé à une évolution vers un rôle de très bon professionnel ou d'expert. *« Il y a des collègues qui commencent comme TCS et qui évoluent vers une fonction de CTA. L'avantage chez Elec, c'est qu'ils sont ouverts à toute discussion. On peut dire par exemple : « Moi je veux évoluer vers la famille produit éclairage ou autre ». Si on a quelque chose qui nous botte, « j'ai envie d'entrer dedans, j'ai envie de gagner un peu plus, j'aimerais faire des études un peu plus compliquées », il ne faut pas hésiter de leur faire savoir lors de la demande de formation. Après, c'est accepté ou refusé. [...] Il y en a qui se sont spécialisés au fil du temps. Ils ont démarré TCS, et puis après ils sont devenus CTA parce qu'ils ont accroché à une famille-produit. Ils ont fait la formation, ça était accepté, ça leur a plu, et pareil maintenant, ils ont un objectif à respecter de chiffre et de marge »* (TCS CTA).

Plus généralement, les personnels paraissent sensibles à l'idée d'un processus de professionnalisation dans le cadre de leur fonction, que l'on pourrait éventuellement anticiper et borner en termes d'étapes. Ayant peu d'ancienneté dans leur fonction, les deux TCI interrogés savent par exemple qu'il leur faut encore évoluer dans leur métier avant d'envisager toute hypothèse de promotion. *« La première envie, c'est au sein d'Elec, ça serait une évolution... alors pas tout de suite, parce qu'il me faut bien encore trois ans pour que je connaisse bien le portefeuille artisans, la démarche-client, toutes les subtilités à avoir quand on est en clientèle pour récupérer les infos, des choses comme ça... Moi, j'ai encore trois bonnes années sur la route avec le portefeuille artisans et tertiaire que j'ai. [...] Pour l'instant, je suis là pour devenir de plus en plus performant, meilleur dans mon métier, être de plus en plus à l'aise aussi... Là, j'ai encore beaucoup de chemin avant de pouvoir me dire : « Je suis à l'aise et je gère mon portefeuille facilement, et je ne suis plus en évolution »* (TCI).

### **3.2.2. La gestion des transitions verticales ou promotionnelles au sein de l'entreprise**

Dans l'esprit des gestionnaires de l'entreprise, la recherche de fidélisation doit passer de moins en moins par une stabilisation de longue durée dans les différents postes existants. Elle doit au contraire se traduire par l'offre de transitions verticales ou promotionnelles à un nombre croissant de personnels.

#### *La mobilité interne comme accélérateur de carrière*

Ces formes de mobilité interne – qui s'accompagnent parfois de mobilités géographiques<sup>15</sup> – sont présentées comme des principes de gestion sacro-saints. *« La mobilité interne constitue un accélérateur de Carrière. Elle permet d'accomplir un projet professionnel et/ou personnel et apporte une réponse aux nécessités d'adaptation de l'emploi aux évolutions des métiers et aux aspirations des collaborateurs. Les postes disponibles sont donc proposés en priorité aux collaborateurs de l'entreprise, de préférence à une solution externe. A compétences équivalentes, et au regard de sa performance dans son métier initial, le candidat interne sera retenu avec, si nécessaire, formation et adaptation au poste »* [source : document interne servant de « guide GPEC »].

Les postes disponibles au sein d'Elec France font l'objet d'une bourse d'emploi. Celle-ci est diffusée dans tous les sites. Elle précise pour chaque poste vacant le profil recherché et les conditions de

---

<sup>15</sup> Et notamment dans le sens Nord → Sud, comme est bien placé pour le savoir le RRH de la zone MM.

rémunération proposées, *via* le site Intranet. Elec France prévoit aussi tout un ensemble de mesures d'accompagnement de la mobilité géographique (les frais de déplacement, certains frais d'hébergement, l'accompagnement du conjoint dans la recherche d'un nouvel emploi).

Là aussi, l'objectif d'Elec France est à l'heure actuelle de formaliser et de mettre en place des « parcours professionnalisants » définissant les modalités de mobilité promotionnelle ou verticale, notamment en termes d'acquis et de formation.

De fait, il existe pareille mobilité à l'intérieur du groupe pour toutes les catégories de personnel. En général, la filière de carrière classique dans le domaine technico-commercial s'établit ainsi : comptoir → téléphone → itinérant → responsable commercial d'un point de vente → directeur d'agence. Mais dans la pratique, et selon les profils, certaines étapes peuvent être sautées, doublées, inter-changées. En tout état de cause, l'idée est bien de faire de cette mobilité interne, verticale et promotionnelle, une pratique fondamentale de la GRH d'Elec, notamment dans une perspective de meilleure fidélisation. « *Qu'il soit jeune ou pas jeune, aujourd'hui si j'ai besoin dans un endroit, ou si on a un besoin dans d'autres régions, et si on a le potentiel présent au niveau d'une personne, aujourd'hui, on a tout intérêt à la faire évoluer plutôt qu'elle aille évoluer ailleurs* » (directeur du pôle).

Érigée en valeur suprême, la mobilité n'est certes pas conçue et vécue comme une obligation. Elle reste avant tout fondée sur le volontariat. « *Chez nous, la mobilité n'est pas subie, elle est volontaire. Dès lors que la personne est en capacité d'évoluer sur son poste, il faut savoir qu'elle le peut. Également, si elle le souhaite sur son périmètre de mobilité. Ensuite c'est à elle de nous faire part de son projet de mobilité. Il y a tous les mois un affichage de la liste des postes à pourvoir sur Elec France avec un accompagnement une fois que les gens se positionnent* » (responsable des ressources humaines).

*Une première forme de mobilité ascensionnelle : le passage de TCS à TCI*

Comme nous l'avons déjà évoqué, le métier de TCI est alimenté en partie par des TCS qui souhaitent devenir itinérants et non forcément se spécialiser dans un domaine technique particulier en tant que CTA.

Pour les TCS, le poste de TCI est évolutif. Il est globalement mieux rémunéré grâce aux primes et aux commissions. Il est aussi plus valorisant, car fréquemment assimilé à de plus grandes responsabilités et à une autonomie professionnelle plus importante. Enfin, c'est un excellent trépied pour accéder plus aisément aux postes de management. C'est du reste l'une des raisons pour lesquelles L., l'un des TSC CTA interrogés, en fait l'un de ses projets pour l'avenir proche. Il aimerait un jour diriger une agence. Passer par un poste de TCI pendant quelque temps constituerait pour lui un atout supplémentaire à faire valoir.

Les TCS – comme les vendeurs-conseil qui passent directement TCI – sont repérés et sélectionnés par les managers du pôle de par leur « personnalité », et plus précisément leur façon avantageuse d'appréhender les clients. Ce seront les plus « commerciaux » des TCS qui seront visés en priorité.

Pour l'accompagner dans sa prise de fonction, et normalement le plus tôt possible après sa nomination, le TCS qui devient TCI suit en principe une formation à ce métier, car il s'agit pour lui d'un métier nouveau, où le commerce domine cette fois sur la partie technique, sans bien sûr la gommer en aucune façon. Il existe, rappelons-le, une formation métier intitulée « prise de fonction du métier de TCI » où en cinq jours on apporte au TCS différents éléments de savoir-faire et de comportements pour lui apprendre le métier et ses spécificités, comme par exemple aller faire de la prospection. C'est l'école Elec qui conçoit et organise cette formation.

## *Une évolution possible vers les postes de management*

Les TCS (surtout les CTA) et les TCI peuvent évoluer vers les postes de management : responsables d'un petit point de vente, qui compte moins de cinq salariés (statut maîtrise), chef d'agence ou chef des ventes, avant de devenir, le cas échéant, directeur de pôle. Il y en a un certain nombre (plus d'itinérants que de sédentaires dans les faits) qui réussissent ainsi à passer à l'étage supérieur, dans le management.

Les volontaires pour évoluer de la sorte ne semblent pas manquer. Sur les quatre salariés interviewés, trois en expriment clairement le souhait – parmi les deux-trois projets envisagés par chacun d'entre eux pour leur avenir à plus ou moins long terme. TCS CTA, L. souhaiterait d'ici quelque temps pouvoir accéder à un poste de directeur d'agence.

Pareillement pour les deux TCI. Au vu de sa longue expérience dans le domaine managérial, SA aimerait à terme avoir l'opportunité de remplir à nouveau une telle responsabilité chez Elec, en tant que chef des ventes ou directeur d'agence : *« A terme, moi je dis que j'aimerais bien pouvoir prendre une agence, diriger une équipe, et puis être à nouveau un peu acteur d'un centre de profit, pourquoi pas, d'ici quelques années. [...] Ça correspond aussi au cycle normal d'intégration, de confirmation et de développement d'un TCI. La première année vous découvrez, la deuxième année, vous mettez en place des éléments, la troisième année, vous confirmez, et il peut se présenter une opportunité ensuite. [...] Je ne suis pas carriériste non plus, donc je n'ai pas d'a priori là-dessus. Bon, si cela se fait, cela se fera. Bon c'est vrai qu'économiquement c'est un plus, et c'est une certaine reconnaissance de l'employeur. Donc si cela doit arriver, cela arrivera »*. A. a également entre autres pour projet de reprendre une agence, de taille éventuellement plus petite que celle de MS dans un premier temps pour se familiariser au management : *« Le management, c'est un truc qui me plaît. Ça revient un peu à l'optimisation d'une agence. Aujourd'hui, conduire une agence, ça me plairait, pouvoir gérer des événements en agence, en créer. [...] Moi ça me plairait d'animer une agence, des événements, des présentations de produits innovants, des nouveautés, de pouvoir être là, de pouvoir gérer aussi une équipe, et de faire monter les jeunes, parce qu'aujourd'hui, quelqu'un qui en veut, je n'hésiterais pas à lui donner sa chance, lui permettre de connaître ce par quoi je suis passé, lui transmettre les astuces que j'ai eues à développer au fur et à mesure »*.

Le passage du technico-commercial au management est clairement conçu et appréhendé comme un changement de métier, même si l'on reste en l'occurrence dans la même filière d'évolution professionnelle. Bien sûr, les capacités requises, les comportements demandés ne sont plus les mêmes. SB, l'autre TCS CTA, n'est pas à ce jour directement intéressé par un poste de manager commercial. Son témoignage suggère toutefois ce qu'on attend un peu au quotidien d'un tel poste : *« Manager des commerciaux, je pense que c'est vraiment un métier très particulier. Il faut savoir un peu montrer les dents et ne pas trop attendre les commerciaux. Ce n'est pas être méchant, mais c'est le métier qui veut ça. Moi, je ne sais pas secouer les gens, ce n'est pas mon truc ! C'est trop commercial en fait, purement commercial... C'est peut-être pour cela que je n'ai pas envie de devenir chef d'agence. [...] Manager purement commercial, son souci n'est pas de faire évoluer les produits ou le marché. Son souci est de faire marcher les commerciaux, un chiffre, une agence, s'il a une agence à responsabilités, donc tirer le marché vers le haut, c'est son problème »*.

Qui sont les TCS et les TCI qui ont le plus de chance de devenir ainsi des managers ? Ce sont pour ainsi dire des personnels qui ont été « repérés » en interne comme non seulement bons professionnels dans leur activité mais aussi et surtout aptes au management, tel que les managers s'en font en tout cas l'idée. *« Il y a quand même l'aspect individuel, l'aspect fort de la personne, la personnalité pour pouvoir encadrer des équipes »* (responsable des ressources humaines). La rigueur et le goût des challenges sont également des qualités recherchées.

Force est pourtant de reconnaître l'absence de profil type. Ainsi, en fonction du contexte de l'agence et de ses besoins propres en matière stratégique, le choix de la hiérarchie et du RRH pourra se porter sur

des profils assez distincts. « *On regarde quel est le profil qui paraît le mieux adapté au contexte. Par exemple, on va rechercher plutôt un manager avec un profil de développeur commercial quand on est sur quelque chose où il y a du potentiel, où il va falloir faire un travail de développement externe. On peut aussi avoir besoin d'un responsable de point de vente qui sera plutôt quelqu'un qui va assoir le point de vente, qui va le sécuriser, qui va avoir plutôt une action interne et qui aura donc un profil plus administratif, plus gestionnaire. C'est donc assez ouvert en fonction du besoin du point de vente ou de l'équipe* » (responsable des ressources humaines).

Côté salariés, il faut bien sûr en avoir l'envie. Être TCS ou TCI et passer manager, disons-le encore, ce n'est plus le même métier. Il faut donc en avoir le souhait et le faire connaître à sa hiérarchie, notamment à l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation. Ensuite, les personnels sont conscients de l'importance de facteurs comme les performances enregistrées à leur poste, leur implication donnée à voir au quotidien en faveur de l'entreprise, les relations de confiance nouées avec les managers, les opportunités qui se présentent... « *Seul le résultat compte. Vous serez sollicité s'ils voient en vous un élément à forte valeur ajoutée comme on dit. Donc si vous êtes quelqu'un qui est impliqué dans le groupe, qui remplit ses objectifs donnés, quelque part c'est une ascension mécanique, quoi. Il est clair qu'à un moment donné il faut faire ses preuves, et puis montrer que vous avez les dents longues. Dans la vie on n'a rien sans rien, il faut se battre* » (TCI).

### *La formation au management*

Puisque l'accès au métier de manager d'agence ou de chef des ventes signifie un changement de métier pour les technico-commerciaux, on considère qu'il est indispensable de l'accompagner par le biais d'une formation. « *Manager, il me faudrait par contre vraiment une formation à ce niveau là. Je pense que c'est quelque chose qui ne s'attaque pas de but en blanc, à la volée. C'est un autre métier* » (TCS CTA).

Cette formation d'accompagnement existe en l'occurrence. Elle correspond à un module de plusieurs jours, organisée sous la responsabilité de l'école Elec et déléguée à un prestataire externe. « *Si demain il y a un TCI ou un TCS qui a les capacités de devenir directeur d'agence, on a un cursus aujourd'hui au niveau directeur d'agence. C'est quatre fois une semaine où il aborde un peu le management, un peu la gestion, un peu l'organisation* » (directeur du pôle).

A noter le soin tout particulier apporté actuellement par Elec France à la formation au management. L'entreprise vient de valider un module de formation au management pour tous ses cadres. Ceux-ci sont invités à suivre une formation animée par un institut externe spécialisé dans le but d'acquérir et d'appliquer ensuite une conduite managériale commune. Le module en question se décline par niveaux (dont le premier niveau dans la filière technico-commerciale, qui correspond à responsable d'agence et à chef des ventes). « *La formation qu'on est en train de faire sur le management, c'est relativement costaud, parce que c'est fait par un cabinet qui ne fait pratiquement que ça* » (directeur du pôle).

Compte tenu de son projet de devenir chef d'agence, L. a demandé la possibilité de bénéficier d'ores et déjà de cette formation au management, histoire de s'y préparer et d'ajouter une corde à son arc pour faire prévaloir son projet auprès de l'entreprise. Mais celle-ci ne lui a pas encore accordé cette possibilité. Il faut dire que les sessions de formation au management sont de préférence offertes aux gens après leur nomination. Cette pratique est plus commode car il est toujours incertain de se prononcer trop à l'avance sur l'effectivité et les échéances des promotions. De plus, pareille formation au management apparaît plus fructueuse pour les salariés quand elle est organisée quelque temps après leur nomination et leur première confrontation à la réalité du poste.

L. mobilise toutefois une autre forme de préparation au métier de management, inscrite directement à la carte des emplois de son agence. Cette formation intégrée à l'organisation du travail consiste à occuper le poste de « second » ou d'adjoint du responsable d'agence. Il s'agit d'un poste positionné maîtrise, qui n'est pas toujours reconnu à l'instant *t*, mais qui permet à celui qui l'exerce de se frotter

efficacement au métier de manager. L. est donc actuellement le n°2 de l'agence de Marseille, une fonction qu'il exerce en plus de sa charge de TCS CTA : « *Sur la partie responsable, je coache un peu l'équipe, je fais en sorte que cela se passe bien, je répare les problèmes si il y en a, je dépanne toujours le client quoi qu'il arrive. Il y a aussi la partie facturation : je m'occupe des bons bloqués, c'est-à-dire qu'on a des BL qu'on saisit, puisque les prix ne sont pas encore rentrés en machine ou parce que ce n'est pas encore livré. Et donc je surveille cette facturation-là, je fais en sorte de débloquer les bons pour qu'il y ait une facturation par la suite* ». Certes, cette fonction de responsable-adjoint n'est pas encore officialisée en ce qui le concerne, bien qu'il remplace déjà le responsable d'agence quand il est absent. Mais elle devrait lui permettre de « marquer des points » dans sa négociation avec l'entreprise pour être promu parmi le personnel de management.

### *La perspective d'autres évolutions promotionnelles*

Le management n'est la seule voie de transition promotionnelle pour les technico-commerciaux de l'entreprise. L'expertise ou les fonctions transverses représentent d'autres perspectives, susceptibles d'ailleurs de s'entrecouper à terme avec les différentes fonctions managériales (axées plutôt « commerce » ou « produits »). L'itinéraire du directeur du pôle en est une excellente illustration : « *J'ai été TCI. Après, j'ai pris un poste de chargé de développement. Les chargés de développement, ce sont plutôt des gens qui travaillent sur des projets. On a des chargés de développement dans le monde de l'industrie, ce sont des gens qui descendent sur les sites industriels pour faire des analyses-process et des conseils d'évolution en termes de productivité. C'est au niveau de ce poste de chargé de développement que je suis passé cadre. Après, j'ai pris la responsabilité de responsable du développement industriel sur la zone [MM], donc je gérais la branche produit industries sur cette zone. Et depuis juillet 2008, j'ai pris la responsabilité du pôle [département X]. Et là je suis repassé plus sur le management. Avant, j'avais fait un cursus pendant trois ans plus axé produits* » (directeur du pôle).

De fait, il y a un nombre non-négligeable de technico-commerciaux (là aussi plus de TCI que de TCS en tendance) qui évoluent vers ces métiers d'expertise ou de nature plus transversale.

L'évolution de ce type la plus fréquente est celle du passage à la fonction de « responsable de développement » ou de « promoteur/prescripteur », positionnée parmi les emplois à statut cadre. Rattaché à l'ensemble d'une zone (par exemple la zone MM), le titulaire de ce poste est spécialisé sur une famille de produits (ex : éclairage, sécurité-communication, courants faibles...). Comme nous l'avons mentionné au sein de la deuxième partie, il est chargé d'animer toute l'activité technico-commerciale autour d'une famille de produits : organisation d'animations au sein des agences, négociation et conduite de grosses études et affaires, gestion des partenariats et des relations avec les fabricants, formation des personnels des agences (notamment via les CTA)...

C'est typiquement une évolution intéressante pour un CTA qui souhaite approfondir la dimension technico-commerciale d'un domaine particulier plutôt que de partir vers une responsabilité dans le domaine du management commercial à proprement parler. A titre d'exemple, SB, l'un des TCS CTA, partage un tel projet d'évolution, notamment pour participer au développement d'un nouveau type de produits, la domotique : « *Aujourd'hui en termes de poste, ce serait plus faire de la prescription. Il s'agit de tirer le marché vers la domotique. Aujourd'hui, la domotique est mal connue, mal vendue. [...] C'est vraiment quelque chose que j'aimerais bien faire, développer la domotique sur la région. [...] La prescription, c'est un poste itinérant, mais sur une zone, soit P., soit LR., une zone qui compte donc plusieurs départements. Et après, vous allez voir les installateurs. C'est ce qu'on appelle chez nous « chargé de développement ». C'est un peu le même poste. La domotique, comme vous pouvez taper dans l'esthétique ou le confort, vous pouvez aller sur les BE et sur l'architecture un peu standing. Il s'agit de noter les procédures, de prescrire le produit quand ils font les appels d'offre, ou tout simplement quand ils sont en train de finaliser une étude* ».

L'un des projets énoncés par A., TCI, s'inscrit également dans ce registre d'expertise technique. Compte tenu de sa formation initiale originelle (BTS maintenance automatismes industriels), il aimerait pouvoir accéder à un poste de cadre technico-commercial axé industries, et concernant plus particulièrement les branches automatismes et génie productique, dans le cadre d'une cellule spécialisée d'Elec : *« Là, vous ne travaillez qu'avec de gros clients industriels. [...] Dans ce type de cellule dédiée, il y a beaucoup de contacts directs avec les fournisseurs. Il y a quand même des projets intéressants à faire avec eux. [...] Aujourd'hui, il existe chez nous des commerciaux qui sont propres aux industries. Ils ne vont pas voir les électriciens, ils ne vont voir que les gros groupes industriels. [...] Et eux travaillent sur des produits intéressants. Ils sont sans cesse en train de repousser les limites des sociétés et des projets, et donc là il n'y a pas mal de choses à faire. Là-dessus, il y a vraiment de quoi susciter une valeur ajoutée ».*

D'autres fonctions transverses sont également *a priori* accessibles : au service marketing, au service achats, au service formation...

Partant, la question est de savoir si le TCI ou le TCS intéressé par pareilles fonctions est prêt à se montrer mobile sur le plan géographique. *« Après, il faut être mobile. C'est la problématique. Il y a des fonctions qui sont concentrées chez nous à Lyon, à Paris, toute la partie marketing est à Paris, tout ce qui est opérationnel est en région, après il y a tout ce qui est achats, ça dépend de la mobilité de la personne »* (directeur du pôle).

Par ailleurs, pour évoluer vers ces fonctions, des formations semblent là encore nécessaires. Si elles ne paraissent pas faire l'objet du même soin que le management, les personnes qui souhaitent s'orienter vers ces destinations en font une condition pour réussir leur mobilité. C'est le cas de SB : *« Pour devenir chargé de développement dans le domaine de la domotique, il faudra poursuivre quand même une formation. L'idéal ce serait de bien apprendre à connaître le produit, car pour bien vendre un produit, il faut le connaître. L'idéal, ce serait de faire une formation chez deux, trois ou quatre fabricants pour pouvoir ensuite comparer entre eux les produits, savoir les avantages et les inconvénients de chacun, et pouvoir ensuite les vendre sur le marché. C'est une formation produit-fabricant en fait. A part ça, je pense qu'à mon niveau, et comme je n'ai pas fait trop de commercial pur, ce serait pas mal de faire une formation-commerce en fait, tout simplement. Pour apprendre quelques points sur le commerce de prescription. Ça, c'est mon projet »* C'est aussi le cas de A. : *« j'aimerais passer TCI spécialisé industries. Donc là, il faudrait rentrer dans des formations plus complexes, qui vont se rapprocher de l'industrie. Donc systèmes automatisés complexes, systèmes de supervision et de gestion de grosses pompes à hydraulique, ou même en centrale nucléaire ».*

*Le passage cadre : un objectif pour certains, un changement de second plan pour d'autres*

Au sein de la filière technico-commerciale, les TCS et les TCI flirtent de fait avec le statut cadre. Comme nous l'avons vu, ils accèdent de fait à ce statut quand ils sont promus en tant que TCI « experts », chef d'agence ou chef des ventes (via un passage éventuel par la fonction intermédiaire de responsable d'un petit point de vente), chargé de développement, cadre dans les services marketing, achats, formation... Le passage cadre est donc au cœur des évolutions de carrière des personnels technico-commerciaux.

Trois salariés parmi les quatre expriment leur souhait de passer cadre. Les deux TCS CTA mettent en avant l'idée d'une reconnaissance de leur parcours, une récompense qui se traduirait notamment par une augmentation substantielle de salaire. Ce n'est pas tant leur niveau de formation, le BTS, qui doit les amener « naturellement » à ce statut, mais bien leur investissement et leur compétence mise en œuvre. *« Oui, je souhaite devenir cadre. Ah oui ! Complètement. Il vaut mieux finir cadre pour avoir un salaire plus important que ce que l'on a aujourd'hui. [...] Je n'ai pas ce projet de devenir cadre depuis le BTS. Le BTS, on ne connaît pas le marché du travail, donc on se fait de fausses idées. C'est depuis que je suis passé technicien depuis plusieurs années, pendant huit-neuf ans dans l'autre société, j'ai dit : « Voilà, maintenant, je veux évoluer, je veux prendre de nouvelles responsabilités, je*

*veux que ces responsabilités soient récompensées, reconnues, donc j'essaierai d'évoluer en ce sens vers un poste à responsabilité, forcément être cadre » (TCS CTA).*

L'un des deux TCI espère également un passage au statut cadre, mais avant tout pour les avantages que ce statut offre pour la retraite. Il connaît bien d'ailleurs ce statut car il en bénéficiait déjà quand il travaillait au sein de la grande distribution et d'une entreprise du secteur logistique. Etre cadre, c'était avant tout, se souvient-il, le fait d'être forfaitisé et, de manière plus subjective, d'occuper une fonction dans l'entreprise où l'on se doit de ne pas se limiter sur le plan des horaires de travail. C'est là d'après lui qu'il y a une grande différence entre son statut actuel de technicien et son ancien statut de cadre, qu'il souhaite réobtenir à terme avec son évolution professionnelle à venir : *« Un moment donné vous n'êtes pas regardant par rapport au nombre d'heures, vous êtes censé montrer l'exemple ».*

Le quatrième salarié interviewé (l'autre TCI) ne fait pas quant à lui du passage cadre un objectif en soi. Il est plus intéressé par le contenu du travail et sa « juste » reconnaissance salariale de son point de vue que par le strict titre de cadre. Ce TCI est encore jeune à vrai dire (25 ans). Il anticipe un passage cadre automatique quand il accèdera à de nouvelles responsabilités : *« Honnêtement, je ne suis pas forcément attiré par le statut cadre. Être cadre aujourd'hui, à part être un statut... Moi je pense qu'à partir du moment où on a un salaire qui est en fonction de son travail rendu, de ses connaissances et de ses responsabilités, le reste... Si sur ma paye, c'est écrit vendeur, manucure ou n'importe quoi, à partir du moment où le travail que je fais et le salaire que je touche sont en corrélation... Ce n'est pas un statut que je recherche. [...] A un moment donné on va sûrement me le proposer, parce qu'avec l'évolution, ça va de pair, mais ce n'est pas quelque chose que je recherche. Moi je suis plus sur les postes, la typologie du poste. C'est quand même ce qu'on fait qui compte ».*

#### *Le processus de transition promotionnelle*

On l'a dit : pour faire évoluer ses collaborateurs au sein du groupe, Elec s'appuie sur une démarche individuelle d'évaluation annuelle de la performance. Il se fonde également sur une « revue annuelle des organisations ». Les objectifs sont d'identifier les postes à pourvoir, de prendre en compte les souhaits d'évolution de chacun et de construire les plans de développement personnel.

Les promotions internes dépendent donc des souhaits, des compétences des collaborateurs, auxquels s'ajoutent bien sûr les opportunités qui se présentent (les postes qui se libèrent). Et les entretiens annuels forment d'excellents indicateurs pour la connaissance de ces souhaits et l'évaluation de ces compétences. Les salariés interrogés admettent ainsi faire connaître la plupart de leurs projets en interne lors de ces entretiens. Les managers soulignent l'importance de tels entretiens dans le processus d'appréciation du personnel.

L'entretien annuel n'est pourtant pas, loin de là, le seul moment au cours duquel s'évaluent les compétences et s'énoncent les projets. Quand elle est réalisée à proximité (sans mobilité géographique de pôle à pôle), la promotion interne fait suite à une « détection » ou un « repérage » effectué localement, au contact direct de la personne concernée. *« Ça peut être une personne détectée, parce qu'on vit avec elle. On connaît toutes les personnes. Donc une personne détectée, on peut la recevoir et lui dire : « Tiens, j'ai une opportunité à tel endroit, aujourd'hui, je te propose telle évolution ». Donc ça peut être fait avant que l'on ait quelque chose de formalisé sur un papier. Et en étant très honnête, la personne est très souvent détectée avant même que l'on ait le temps de l'accoucher sur un papier lors de l'entretien individuel un an après. Il y a donc le mode de fonctionnement standard, et après il y a le mode de fonctionnement de tous les jours qui n'est pas toujours aussi écrit qu'on le voudrait »* (directeur du pôle).

Cela invite les personnels technico-commerciaux désireux d'évoluer à s'investir, à faire notamment beaucoup d'heures. Il n'y a pas de secret pour qu'ils puissent avoir une chance de franchir le palier supérieur, de gagner la confiance des managers locaux, lesquels ont incontestablement une influence importante sur leur devenir professionnel. *« On n'est pas grand-chose dans une société qui a 380*

agences en France. Alors quand on n'est pas grand-chose, il faut se démarquer. Et si l'on veut se démarquer, et si l'on veut passer à l'étape supérieure, il faut donner plus qu'on nous demande. Ça passe par des horaires de travail importants. [...] Quand on s'intéresse, quand on fait des catalogues, quand on s'informe, quand on apprend, dans ce milieu-là, c'est important, les gens le voient. Ils voient où et comment vous en êtes arrivé, et en combien de temps. Aujourd'hui, c'est ça. [...] Je fais quand même beaucoup d'heures. Je m'investis beaucoup pour la société, donc j'aimerais en avoir à terme le retour » (TCI).

Pour la gestion des carrières des technico-commerciaux, les managers du pôle s'appuient sur le RRH de la zone MM, à l'image de qui a été dit précédemment à propos de leur recrutement. « On en discute régulièrement avec la partie RH. En disant : « J'ai une opportunité avec telle ou telle personne ». C'était encore le cas la semaine dernière. « Quel est ton avis ? » Soit il l'a vue dernièrement, et il en a une bonne traçabilité, soit il reprend son dossier, et me dit : « Attends, je vais le recevoir pour conforter et voir les capacités de la personne ». C'est l'avantage d'avoir un RRH local. On ne pourrait pas le faire si on n'avait qu'un seul DRH France. Il ne pourrait pas se permettre... L., il est avec nous en local, quand on en a besoin, sur une évolution de poste, une modification de contrat... L'avantage c'est qu'on l'a sous la main. Et puis il n'a pas les mêmes approches que l'on peut avoir nous. Il a une approche plus « personne » que « savoir-faire ». Lui il va être plus « savoir-être » et nous plus « savoir-faire ». Après on trouve un juste milieu entre les deux, et puis on a beaucoup moins de chances de se tromper » (directeur du pôle).

Dernière remarque : les personnels, notamment ceux qui ont travaillé avant pour des PME ou des TPE, mettent en avant les avantages et les inconvénients de la gestion des carrières dans un grand groupe comme Elec. D'un côté, les possibilités d'évolution sont relativement importantes, sinon démultipliées. De l'autre, les procédures demeurent assez compliquées et lentes, et les personnels souhaitant évoluer en même temps sont forcément nombreux. « Ils sont parfaitement au courant de mon projet. Ça fait un peu plus d'un an qu'ils le savent. Ça sera en fonction des opportunités. J'espère qu'ils ont gardé sur le coude ma demande, que ce sera vérifié. Après, si demain Elec est vendu, forcément ils ne pourront pas tenir la promesse... Quand on travaille dans un groupe, on sait très bien que ça devient très compliqué. Une PME familiale, ça va très vite, ça peut évoluer de suite, du jour au lendemain, on peut vous demander un peu tout et n'importe quoi, c'est une autre ambiance. Dans un grand groupe, on a une certaine sécurité qui nous est donnée. Après derrière pour évoluer, s'ils ont les moyens, tout ce qu'il faut, c'est toujours compliqué. On est sur la France 5 500 personnes. Je présume que je ne suis pas le seul à vouloir évoluer. Si on est 3 000 à vouloir évoluer, si l'évolution n'est possible que pour 500 personnes, évidemment, il y en aura qui seront contents, et d'autres moins » (TCS CTA).

### **3.2.3. La gestion des transitions extérieures à l'entreprise**

Les transitions des personnels technico-commerciaux ne se limitent pas à des transitions verticales ou promotionnelles dans l'entreprise. Si on ne peut pas parler de transitions strictement horizontales au sein d'Elec (par exemple vers le secteur logistique, à statut équivalent) pour les TCS et les TCI, à tout le moins de manière significative, il y a lieu de s'intéresser aux transitions extérieures à l'entreprise, qu'elles soient purement horizontales (ex : un TCI va exercer la même fonction au sein d'une autre entreprise), verticales (ex : un TCS devient un manager d'un point de vente dans une autre firme), assimilables à une reconversion (ex : un technico-commercial change carrément de métier) ou sujettes ou non à une promotion sociale (ex : une mobilité accompagnée d'une élévation de salaire ou de statut).

En effet, ces transitions extérieures ne sont pas négligeables. Le turn-over tourne autour de 8-10% en moyenne (30 départs chaque année au sein de la composante commerciale de la zone MM). Ce n'est peut-être pas un taux important pour une entreprise de la branche commerciale. Sa limitation traduit sans doute la politique de fidélisation fondée sur la promotion interne de l'entreprise. Mais ce n'est pas non plus un taux à ignorer.

### *Les transitions extérieures des technico-commerciaux*

De fait, nous trouvons des TCS et des TCI qui quittent régulièrement l'entreprise. Il y a d'abord ce qu'on appelle au sein de l'entreprise des « échecs », c'est-à-dire des débutants ou des personnes fraîchement recrutées à ces postes qui ne sont pas parvenus à s'y adapter ou à s'y faire admettre. Ensuite, beaucoup plus souvent, on voit des technico-commerciaux évoluer vers d'autres sociétés, parce qu'ils ont eu accès à une opportunité. Ces sociétés peuvent correspondre à des concurrents, à des clients, à des fournisseurs, à des fabricants d'Elec. On voit aussi de temps en temps des technico-commerciaux se mettre à leur compte, en devenant artisans installateurs-électriciens... et clients à leur tour de l'entreprise.

Les transitions les plus fréquentes concernent donc la filière électrique, sur laquelle est positionnée de manière intermédiaire Elec. Par exemple, on peut citer l'un des projets évoquée par un TCS CTA. Il souhaiterait, entre autres choses, repartir vers un domaine sur lequel il s'était spécialisé sur le plan technique chez un installateur avant son entrée chez Elec, mais cette fois-ci en allant chez un fabricant et en remontant à nouveau en amont la filière électrique en quelque sorte : « *Un autre projet en parallèle, ce serait de repartir sur la télésurveillance, l'intrusion, enfin tout ce qui est sécurité électronique, mais plutôt purement commerciale. Suivre des grands comptes et suivre la distribution spécialisée. Donc rentrer chez un fabricant tout simplement. Être commercial-fabricant pour ce genre de produit. Remonter la filière, prendre le chemin que m'avait conseillé le fameux directeur national de mon ancienne société qui m'avait dit : « Il faut passer par la branche commerciale ». Il n'avait pas tort du tout. [...] Donc ce serait repartir vers mes anciens amours, mais en remontant la filière pour passer un niveau au-dessus et suivre plutôt la distribution. Peut-être évoluer vers un poste de directeur régional, je n'en sais rien, on n'y est pas encore, on a le temps de voir venir. Mais c'est le parcours qu'il faudrait faire* ».

Les transitions effectuées dans une optique de reconversion ou de réorientation professionnelle paraissent pour leur part beaucoup plutôt rares. Parmi les différents projets envisagés par nos quatre interlocuteurs, seul un projet de ce type a été évoqué – il faut dire que c'est le genre même de projet que les salariés tendent à cacher à leur entreprise. Le projet en question n'apparaît d'ailleurs pas prioritaire pour la personne concernée. Ce projet concerne le secteur de l'éducation populaire.

### *L'affaire des personnels*

Cette rotation des personnels est admise par l'entreprise comme un fait indissociable de la gestion des personnels, à limiter autant que possible, mais à assumer inéluctablement. « *Après, il y a toujours une rotation. Soit parce qu'on s'est trompés en termes de sélection, soit parce qu'on n'a pas donné l'opportunité à une personne de bouger au moment où elle le souhaitait. Dans ce cas, c'est la personne qui veut évoluer, elle va donc ailleurs... Il y a toujours eu des rotations, mais on tend justement à essayer de stabiliser les équipes* » (directeur du pôle). D'ailleurs, si le groupe offre de réelles perspectives d'évolution, Elec ne serait pas apparemment l'entreprise qui rémunère le mieux ses salariés du secteur d'activité – si l'on en croît certains de nos interlocuteurs.

Les projets de transition extérieure restent pour autant l'affaire des personnels, même s'ils peuvent toujours en dire un mot ou en faire une allusion à leur hiérarchie, notamment au moment des entretiens d'évaluation. Comme on peut le comprendre, l'entreprise ne s'implique guère activement dans la préparation de ces projets.

Quant aux personnels d'Elec, ils admettent facilement l'hypothèse de la mobilité externe. Beaucoup ont connu plusieurs emplois et entreprises avant leur embauche chez Elec. Même s'ils se sentent bien dans leur entreprise, ils n'y sont pas pieds et mains liés. « *Moi, je suis dans l'optique de dire que si on ne trouve pas mieux ici, il faut changer. Je pense que si on n'a pas de répondant, il ne faut pas hésiter, il faut changer* » (TCI).

### *L'importance des réseaux de relations nouées dans le cours de l'activité ou sur Internet*

Pour concrétiser leur projet extérieur à l'entreprise, notamment quand il s'agit d'un projet de mobilité gardant un lien avec leur métier, les salariés se mettent à l'affût de toute opportunité pouvant se présenter. Mieux, ils essaient de provoquer des opportunités, sans pour autant se mettre la pression en se fixant des échéances trop précises ou trop courtes<sup>16</sup>.

Pour cela, ils disposent en premier lieu d'un réseau dense de relations au vu de leur fonction commerciale. En effet, ils sont en lien avec de nombreuses entreprises : des clients comme des fournisseurs. C'est une ressource importante qu'offre l'activité de commerce de gros ou intermédiaire. Au vu de leur activité, les TCI ont sans doute plus de possibilités en la matière que les TCS. Les relations qu'ils créent ont en tout cas plus de chances d'être directes et « intimes ».

Le témoignage suivant est de ce point de vue tout à fait éclairant. « *Le plus important dans le monde du travail aujourd'hui, c'est le réseau que l'on met autour. Aujourd'hui, j'ai la chance d'avoir un poste qui me permet d'ouvrir toutes les portes. Et quand je dis toutes les portes, c'est bien toutes les portes, que ce soient les mairies, les cinémas, les magasins... Vraiment toutes les portes, donc en ouvrant toutes les portes, on rencontre toutes les personnes, et à un moment donné, on peut tomber dans une société sur quelqu'un qui vous intéresse, et avec qui vous sympathisez, avec qui vous discutez peut-être un peu plus que le travail, et à qui à un moment donné vous lui parlez de vos envies... Et puis lui vous parle aussi de ses envies à lui aussi. Il vous dit qu'il recherche quelqu'un. [...] Je pense que je commence à avoir un réseau important. [...] On est un gros groupe. On est reconnu par les marques. Donc même si mon activité ne me permet pas d'évoluer au sein d'Elec, je peux évoluer au sein d'une marque qu'on distribue. Et distribuant beaucoup de marques, on se crée un réseau de relations très intimes avec beaucoup de marques. C'est le même principe, si aujourd'hui un commercial d'une marque s'en va, il laisse une place, et cette place là, si on a été reconnu et reconnu par cette marque là, c'est beaucoup plus facile de l'intégrer. Et étant passé par la distribution, on a une vision globale et on est une carte assez intéressante pour un fournisseur. [...] Ce sont des connaissances, et c'est intéressant après d'avoir ce maillage. On a près de 500 fournisseurs. Et donc 500 places potentielles sur la région. [...] Donc ça permet d'avoir des contacts avec beaucoup de gens, et quand il y a du travail, les gens vous sollicitent après » (TCI).*

Les salariés mobilisent aussi les sites internet de relations professionnelles dans la gestion de leur carrière et plus particulièrement la préparation de leur éventuelle transition extérieure. Leur profil technique et leur niveau de qualification apparaissent propices à cette mobilisation.

Retenons là aussi ce témoignage illustratif de ce type de pratique en développement parmi les salariés, qui leur permet le cas échéant de rechercher un emploi ou de « se faire chasser » par un employeur. « *Vous avez aujourd'hui des sites internet qui sont très bien faits pour tout ce qui est relations professionnelles. Vous allez sur ces sites, vous entrez en contact avec des personnes de tout horizon, de toute région. Et ça permet de pouvoir évoluer plus rapidement, ou même d'avoir des témoignages : « Ici, c'est plutôt comme ci ou comme ça ». Quand on engage par exemple une demande de formation ou d'évolution dans un groupe, on sait que ça peut mettre un an, deux ans, trois ans avant d'aboutir. Vous avez des témoins qui peuvent vous dire : « Normalement, d'ici deux ans, tu l'as, sinon tu cherches ailleurs, plutôt dans cette branche-là ». Aujourd'hui, on a pas mal d'outils pour créer des opportunités, pour essayer d'évoluer assez rapidement. [...] Vous vous inscrivez sur le site de relations professionnelles, et vous avez un CV entre guillemets à remplir. Ce n'est pas un CV, c'est plus une fiche de présentation. On vous demande votre parcours d'études, votre parcours professionnel. [...] Vous pouvez ajouter un petit commentaire, en indiquant que vous souhaitez vous rapprocher de l'emploi, ou entrer en contact avec diverses personnes. [...] Vous êtes alors visible sur*

---

<sup>16</sup> « *On essaie de provoquer des opportunités, et après on voit ce qui tombe, et on part à la pioche, et puis voilà » (TCS CTA).*

*le site, donc les gens peuvent venir vous voir, ils peuvent demander à entrer en contact. Vous avez des moteurs de recherche sur le site pour trouver les gens qui sont inscrits dedans, avec des mots clefs. Et vous entrez en contact avec des gens comme ça. Et vous pouvez vous faire un noyau de contacts de tout horizon. Vous pouvez être en contact avec des fabricants, des sociétés intérimaires, des chefs de projet... Il y a de tout, de tout, de tout. J'utilise le site viadeo.com, c'est pas mal, ça fonctionne un peu comme copainsavant qui marche comme ça, ou Facebook... Vous vous inscrivez, et puis vous pouvez faire des recherches » (TCS CTA).*

## CONCLUSION

---

Les technico-commerciaux d'Elec (itinérants et sédentaires) se caractérisent, de fait, par leur double compétence technique et commerciale. Ils sont managés par objectifs et s'inscrivent dans le cadre d'un travail collectif autour d'un point de vente et plus largement d'un pôle économique (comme celui du département X). Leur activité est riche et intense sur le plan des horaires de travail.

Les technico-commerciaux sédentaires (TCS) ont une activité essentiellement téléphonique et entrante. Certains d'entre eux approfondissent une famille spécifique de produits électriques et occupent une fonction de « conseiller technique agence » (CTA), servant de personne-ressource à l'ensemble de l'équipe du point de vente et des commerciaux itinérants.

Les technico-commerciaux itinérants (TCI) sont par définition « sur la route ». Ils vont à la rencontre des clients, et font notamment un travail de prospection pour ramener de nouveaux clients aux agences du pôle auquel ils sont rattachés. Leur travail est de développer autant que possible le CA d'un portefeuille-client, mais aussi d'adopter une posture plus large de relation de service pour fidéliser le plus possible la clientèle. Cette activité est aujourd'hui très impactée par l'arrivée et le développement de nouveaux outils de pilotage et de suivi commercial : la GTV (gestion des territoires de vente), Boss (qui appartient à la famille des outils de la gestion de la relation client).

Les TCS et les TCI sont positionnés majoritairement sur le plan statutaire parmi les techniciens. La frontière avec les employés n'est pourtant pas clairement dessinée, puisque les TCS qui débutent sont encore positionnés parmi les employés qualifiés. La frontière avec les cadres n'est pas non plus exactement tracée, puisque certains TCI, les plus huppés en termes d'expérience, peuvent à présent accéder à ce statut, dès lors qu'on leur reconnaît une grande expertise professionnelle ou qu'on leur confie des portefeuilles clients particuliers, stratégiques pour l'entreprise (les grands comptes).

La formation des TCS et des TCI est prise au sérieux par l'entreprise, même si ses dépenses affichées pour la zone MM restent limitées. L'entreprise accueille ainsi des stagiaires dans le but de recruter du personnel. Elle propose un cursus systématique d'intégration et offre de multiples formations-produits et formations-métiers, de mise à niveau et de perfectionnement, notamment par le biais de son école interne. Elle mobilise régulièrement les fabricants pour des actions d'information sur les nouveaux produits qui arrivent sur le marché.

La professionnalisation reste néanmoins l'affaire quotidienne des salariés, à travers leur pratique et les relations qu'ils nouent sur le terrain avec les clients, les fournisseurs et entre pairs. L'entreprise vise à favoriser ce processus de professionnalisation par le biais de parcours visant à faciliter l'intégration et le perfectionnement des personnels et inscrits dans l'organisation quotidienne du travail, mais aussi par l'intermédiaire d'un management permanent de la performance qui se veut professionnalisant.

Pour alimenter ses postes de TCS et de TCI, Elec privilégie la promotion interne, même si le recours au marché du travail n'est guère exclu. Le parcours type de la filière technico-commerciale au sein de l'entreprise est le suivant : vendeur-conseil → TCS → TCI. Mais certains vendeurs-conseils passent directement TCI, sans transiter par la fonction de TCS. Le recrutement des vendeurs-conseil est donc tout à fait stratégique. En la matière, l'entreprise semble opter de préférence pour des jeunes de niveau bac+2 que pour des jeunes de niveau bac pro pour pouvoir gérer en permanence un marché interne actif. Elle attire ces jeunes un peu surqualifiés par rapport au poste de vendeur-conseil en leur « vendant » des perspectives d'évolution rapides.

La gestion des carrières et des mobilités dans l'entreprise est donc une thématique sensible. L'entreprise vient de mettre en place des parcours de progression dans ses différents métiers (dont les

métiers de TCI et de TCS), basés sur trois niveaux (débutant, sénior, expert) et destinés à se caler sur les rémunérations et les classifications. Surtout, l'entreprise propose à ses personnels des perspectives de transition verticale et promotionnelle, moyennant évaluation favorable de leurs performances et compétences : évoluer vers les postes de managers, ou alors vers des fonctions d'expertise ou transverses. Avec la mise en place de formations d'accompagnement à la clef, notamment pour le management.

Les personnels interrogés semblent immergés dans cette politique de mise en mouvement des parcours professionnels. Ils formulent tous des projets d'évolution comparables au sein de l'entreprise. Mais leurs projets ne s'arrêtent pas aux frontières de cette dernière. Des transitions extérieures sont évoquées. De fait, Elec n'échappe pas à un certain turnover.

Ce turnover reste, comme il se doit, l'affaire des personnels. Ils mobilisent alors souvent les réseaux de relations professionnelles que leur activité de technico-commercial au sein d'un grossiste leur a permis de tisser, avec des sociétés clientes, des fournisseurs... La plupart « voyage » donc au sein de la filière électrique. Les transitions de reconversion ou de réorientation professionnelle paraissent de fait plutôt rares.

## ANNEXES : DONNÉES DE CADRAGE SUR L'UNITÉ ENQUÊTÉE ET CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES DES SALARIÉS INTERVIEWÉS

---

### Effectifs de l'unité enquêtée : le pôle département X d'Elec

	Hommes	Femmes	Total par catégorie
Dirigeants, Ingénieurs et Cadres	6		6
Professions intermédiaires	23	1	24
Employés	22	7	29
Ouvriers			
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>8</b>	<b>59</b>

### Poids relatif des différents types de professions intermédiaires dans la catégorie (Données DADS)

	Hommes	Femmes	Total
PIACE (CS 46)			
<i>Dont administratifs</i>			
<i>Dont Commerciaux</i>			
Techniciens (CS 47)	19	1	20
Agents de maîtrise (CS 48)	2		2
Autres Professions intermédiaires (CS 42 à 45)	2		2
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>24</b>

### Caractéristiques sociodémographiques

Nombre de Salariés	Hommes	Femmes	Age médian	Ancienneté moyenne dans l'entreprise
24	23	1	38.53	10.05

Répartition par NIVEAU de diplôme	Répartition par TYPE de diplôme	
I et II	----	----
III	BTS	6
	DUT	8
	Autres diplômes	
IV	Bac Professionnel	2
	Bac Technologique	5
	Bac Général	
	BP	
	Autres diplômes	
V	BEP	3
	CAP	
	Autres diplômes	
VI	----	----

### Recrutements et promotions relatifs aux professions intermédiaires de l'unité enquêtée

Nombre de recrutements externes effectués au cours des 3 dernières années (2006, 2007, 2008)	5
Nombre de recrutements de débutants effectués au cours des 3 dernières années (ibid.)	1
Nombre de départs au cours des 3 dernières années (ibid.) (démissions / départs en retraite / licenciements)	5
nombre de promotions internes au cours des 3 dernières années (ibid.) : Employés / ouvriers → professions intermédiaires	5
nombre de promotions internes au cours des 3 dernières années (ibid.) : Professions intermédiaires → cadres	1

### Caractéristiques individuelles des salariés interviewés

Salarié	Fonction occupée	Age	Sexe	Ancienneté dans l'entreprise	Niveau de diplôme	Nom du diplôme obtenu le plus élevé
Salarié 1	TCS	La trentaine	Homme	Cinq ans	BTS	Electrotechnique
Salarié 2	TCS	36 ans	Homme	Trois ans	BTS	Electrotechnique
Salarié 3	TCI	Près de 40 ans	Homme	Quatre mois	BTS	Electrotechnique
Salarié 4	TCI	25 ans	Homme	Trois ans	BTS	Maintenance des automatismes industriels



ISSN : 1776-3177  
Marseille, 2015.