

Seminaire CREG - 13 novembre 2003

**La gestion des carrières des personnels commerciaux :
Pratiques courantes et défis actuels**

**La gestion des carrières des personnels commerciaux :
Pratiques courantes et défis actuels**

Marc VALAX – CREG IAE UPPA
Jérôme RIVE – OREM IAE Lyon 3

Résumé

Recruter des vendeurs, les motiver, les former, les rémunérer, les évaluer, gérer leurs carrières...changent actuellement de signification et se conjuguent différemment selon les entreprises. La mobilité professionnelle des personnels commerciaux s'inscrit dans des trajectoires classiques et dans de nouvelles logiques exprimant des rapports renouvelés à l'organisation et au marché du travail. Il existe ainsi des décalages dans les pratiques de gestion des carrières commerciales entre des normes (parlant de cohésion interne) et des réalités vécues par la force de vente (pleines de tensions latentes et de contradictions dans l'atteinte d'une performance organisationnelle). Quelques pistes de réflexions et d'interventions sont suggérées et s'inscrivent dans une démarche d'ancrage professionnel par un développement et une validation dans un dispositif des compétences professionnelles.

Introduction

Fonction opérationnelle si il en est, la fonction commerciale regroupe un ensemble de métiers fort divers, ayant subi de profondes mutations mais conservant une spécificité propre. Les métiers de la vente sont et s'affirment de plus en plus. Pour autant, les filières au sein de la fonction commerciale restent sinueuses et très variables selon les contextes et objets, secteurs d'activité et structures organisationnelles. Entre fonction propre et fonction de transit, voire "tremplin", les métiers commerciaux font l'objet tout à la fois d'un effort de valorisation étendue mais également d'un continuel dédain de la part de fonctions jugées plus "nobles". Face aux spécificités inhérentes aux métiers commerciaux, les spécificités de la gestion de leurs carrières se doivent d'être questionnées, d'autant plus que l'encadrement des commerciaux juge habituellement la gestion des carrières des commerciaux comme étant à la fois non spécifique et de très loin la pratique la moins contributive au succès d'un système de gestion des commerciaux...

Ce chapitre a ainsi pour objet de présenter les grandes tendances observées en matière de carrière des personnels commerciaux, mais également les défis auxquels ces pratiques se trouvent confrontées.

Notre problématique centrale est de savoir comment dynamiser et structurer une gestion des carrières des personnels commerciaux par l'intégration organisationnelle de variables à la fois technico-économiques (rémunération, filières de carrières, développement des compétences) et socio-politiques (promesses de carrières, fidélité, ancrage de carrière).

Suite à une présentation des spécificités des personnels commerciaux, nous nous attacherons à dégager les trajectoires classiques au sein des "métiers" de la vente. La description de ces pratiques usuelles nous conduira à montrer les difficultés à évoquer le terme de carrière dans la fonction commerciale, pour autant paradoxal que ce soit tant cette fonction reste l'une de celles dans lesquelles "on fait", ou il est promis de "faire carrière". Un protocole de recherche sur trois ans nous a amené à analyser longitudinalement des récurrences dans les pratiques des acteurs.

Ces développements nous amèneront alors à plus particulièrement interroger la nature du lien salarial, et l'intégration organisationnelle liée, tant cette étape semble aujourd'hui déterminante. En effet, le sentiment réel ou perçu de ne pas réussir sa carrière chez les commerciaux, constaté par les responsables mais peu analysé (Neveu, 1996 ; Carrière, 1998 ; Commeiras et Fournier 2002), peut mener à l'adoption d'attitudes et de comportements de désimplification organisationnelle ou de retrait. La perception de l'échec de carrière amène les vendeurs à adopter une vision instrumentale voire individualiste du travail et à percevoir le lien à l'entreprise comme ponctuel et économique. Ce contrat de nature transactionnelle qui ne réunirait pas exactement les besoins individuels et organisationnels pose un réel problème de management stratégique car pour le client, « le vendeur est l'entreprise » tout comme pour le DRH, « le client est le salarié » (Crosby, 1990).

Or, un commercial démobilisé vient affecter durablement la création de valeur ajoutée tant sur le plan interne qu'externe. En témoignant bien souvent d'une instabilité de carrière et d'un abandon d'un contrat à peine signé pour en prendre un autre jugé plus intéressant, les jeunes commerciaux viennent remettre en cause la planification de la relève, la définition des postes et le degré d'autonomie nécessaire à une satisfaction réciproque. La démobilisation fréquemment constatée reste négative pour toutes les dimensions du comportement organisationnel, qu'il s'agisse des performances au travail, de la fidélité ou des attitudes à l'égard de l'entreprise et de ses membres. Ce constat s'avère d'autant plus délicat dans la perspective, désormais fortement affirmée, d'une vente toujours plus relationnelle.

En utilisant cette thématique de la gestion psychologique de la carrière, nous souhaitons non seulement éclairer les problématiques propres à la gestion des carrières des commerciaux, en souligner toutes les difficultés mais également formuler quelques préconisations selon une perspective de trajectoire professionnelle. L'intervention en gestion des carrières des commerciaux doit affronter l'étrangeté de cette compétence spécifique. Elle est aux prises avec des invariants structurels et des enjeux d'acteurs sous tensions. Se pose dès lors les problèmes de l'intervention sur le développement des nouvelles ressources humaines en général et celui du respect des promesses faites aux jeunes commerciaux lors du recrutement en particulier.

Il s'avère alors que, d'une façon générale, une intervention ciblée en GRH doit contribuer à l'adoption par les gestionnaires des forces de vente d'une prise en compte plus sophistiquée des problèmes qualitatifs et subjectifs liés à l'emploi de commerciaux, jeunes et confirmés. Dans cette optique, nous concluons ce chapitre en soulignant les principaux défis intra et inter-organisationnels auxquels la gestion de carrières des personnels commerciaux se trouve désormais confrontée.

1. Les trajectoires classiques des métiers de la vente.

Il est clairement admis qu'en matière de gestion des carrières, si quelques principes généraux peuvent s'appliquer à la plupart des situations, le suivi des carrières doit s'adapter tant aux caractéristiques de l'entreprise qu'à celles de la population considérée. Aussi, avant d'observer les trajectoires classiques des métiers de la vente puis de mettre en avant à partir des pratiques usuelles les enjeux d'une gestion des carrières commerciales, nous nous attacherons à souligner dans un premier temps les spécificités des personnels commerciaux.

1.1. Les personnels commerciaux comme ressources humaines spécifiques

Si les ressources humaines commerciales ne peuvent être entièrement différenciées du personnel d'une entreprise, elles n'en comportent pas moins des caractéristiques distinctes fondant leurs spécificités.

La variété des types et situations de ventes se combine à une forte diversité des activités et fonctions commerciales. Cependant, les fonctions commerciales se regroupent autour d'un même objectif principal : **VENDRE !**. Ainsi, le vendeur mène une activité de vente. Il se trouve donc de fait dans une position frontière, en contact obligatoire avec l'extérieur de l'entreprise. Cela fonde une des premières bases spécifiques au vendeur. Quand bien même diffuserait-on "esprit de vente" à l'ensemble des ressources humaines d'une entreprise, comme il est de bon ton de le faire à l'heure actuelle dans l'esprit d'une "démarche client", il n'en resterait pas moins dans cette entreprise des hommes et des femmes dont la vente est le métier principal et ayant pour rôle de fonder le contact, la relation avec le client. Le vendeur reste et demeure l'élément moteur et central du processus de vente, quels que puissent être les discours et instructions managériales. De cette position organisationnelle frontière découlent d'une part un rôle partageable avec nulle autre fonction dans l'entreprise (ce qui implique des compétences spécifiques) et, d'autre part, des conflits et incohérences de rôles latents, le vendeur se trouvant entre entreprise et client, représentant tout à la fois de l'entreprise en externe et du client en interne.

L'hétérogénéité des fonctions de vente, y compris au sein d'une même force de vente et d'une même entreprise, est ainsi contrebalancée par une spécificité des rôles et des missions des vendeurs, et notamment par la gestion plus ou moins intensive et complexe des informations commerciales. Il demeure que le vendeur, travaillant au front de l'entreprise, bénéficie d'une certaine autonomie dans le développement de ces comportements vis-à-vis de l'extérieur, ne serait-ce que pour faire face à l'incertitude des situations de vente et la nature non-routinière du travail à exécuter. Dans le cadre de la vente itinérante, les ressources humaines commerciales bénéficient en outre d'une autonomie spatiale particulière et agissent alors hors du champ de contrôle physique de leur manager.

La vente, partie centrale et finale de la fonction de commercialisation, amène le résultat de l'activité de l'entreprise. En cela, elle constitue une forme d'aboutissement. L'activité de vente se trouve alors de fait sous la pression du résultat. Ainsi, quoiqu'il advienne, demeure et demeurera toujours la contrainte du résultat immédiat et à court terme ; et une pression du résultat, de l'objectif, du court terme pour le vendeur. La pression continue du résultat et l'échéance inexorable de l'évaluation de la performance font que l'objectif constitue la ligne de fuite permanente des ressources humaines commerciales. Si l'affirmation "naître vendeur ou ne pas être" est désormais de moins en moins admise et de plus en plus contestée, il reste néanmoins indéniable qu'en devenant vendeur, une identité marquée et durable de métier se construit. Afin de mener à bien une activité si particulière, des compétences spécifiques sont alors requises ou à construire. De cette différence naît fréquemment une sous-culture propre au département commercial, sous-culture de la vente définitivement orientée vers l'extérieur et le résultat.

Certes, les systèmes de gestion des équipes commerciales, en organisant, en animant et en contrôlant ces équipes, visent à accroître les performances individuelles et collectives des vendeurs. L'accentuation de la dimension contrôle au sein des systèmes d'appréciation est néanmoins flagrante pour les fonctions commerciales. Cet état de fait, historique, ne manque pas d'avoir des conséquences sur la gestion des carrières commerciales. De la même manière, la fréquente singularité des systèmes de rémunération des métiers de la vente (prégnance d'une part variable, parfois dominante relativement à la partie fixe) est également un facteur particulier se devant d'être pris en compte face au thème des carrières : n'est-il pas courant de considérer cette singularité comme un obstacle à l'évolution de carrière des commerciaux vers des postes de management ? (Roger, 2001)

1.2. Trajectoires classiques au sein des "métiers" de la vente

Décrire les trajectoires classiques au sein des métiers de la vente est un exercice difficile, tant les voies de carrières commerciales dépendent fortement de l'importance et des modes d'organisation de la fonction commerciale au sein de l'entreprise. Ces trajectoires peuvent être envisagées de façon intra-organisationnelle ou de façon inter-organisationnelle. En intra-organisationnelle, elles sont parfois très simples du fait d'opportunités réduites (schéma 1), ou beaucoup plus complexes de par la multiplication et la spécialisation des métiers de la vente (schéma 2). Les trajectoires classiques peuvent également être envisagées en inter-organisationnelle (schéma 3). Il s'agit alors notamment des trajectoires d'individus, fréquemment au sein d'un même secteur d'activité (où le carnet d'adresse constitué par le vendeur constitue tout à la fois un levier de motivation et de résistance). Nous avons souhaité, au travers de ces trois schémas, synthétiques mais bien entendu réducteurs, illustrer les principales filières de carrières observées en pratique dans des situations d'entreprises fort diverses, tant en matière de taille d'entreprise, de taille de population commerciale que de secteur d'activité.

De notre point de vue, trois grands types de filières de carrières se dégagent parmi les fonctions commerciales, ayant chacune leur problématique propre :

- les **filières vente**, où il y a succession de postes commerciaux ; il peut s'agir du passage :
 - o d'une force de vente classique de niveau 1 (produit répétitif) à une autre force de vente de même niveau mais requérant une expérience de l'entreprise (différenciation produit),
 - o d'une force de vente classique de niveau 1 (produit) à une force de vente classique de niveau 2 (service attaché),
 - o d'une force de vente classique (niveau 1 ou 2) à une force de vente grands comptes (niveau régional), voire à l'équipe grands comptes nationaux ;
- les **filières encadrement**, où il y a passage à un poste d'encadrement commercial ; il peut s'agir du passage :
 - o à un poste d'animation d'équipe de vente,
 - o à un poste de direction des ventes (niveau régional), voire au poste de Directeur Commercial,
 - o à un poste de direction de services fonctionnels ;
- les **filières passage-tremplin**, où la vente ne constitue qu'une étape courte en vue d'accéder à un poste dans une autre fonction (par exemple, fonction marketing : chef de produit).

Schéma n°1 : Filière de carrière intra-organisationnelle simple de la force de vente

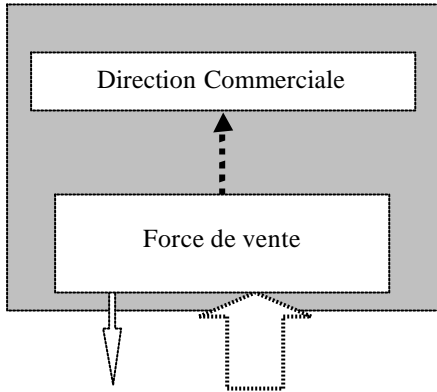


Schéma n°3 : Filière de carrière inter-organisationnelle de la force de vente

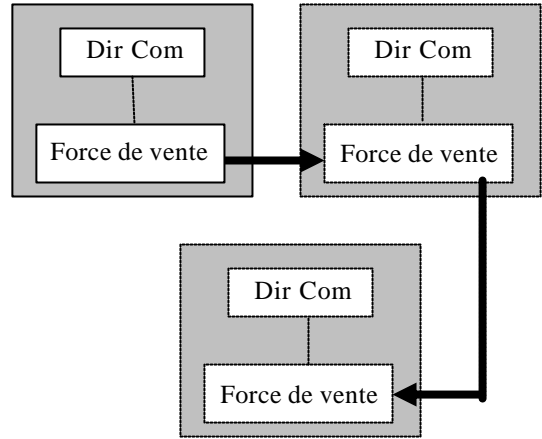
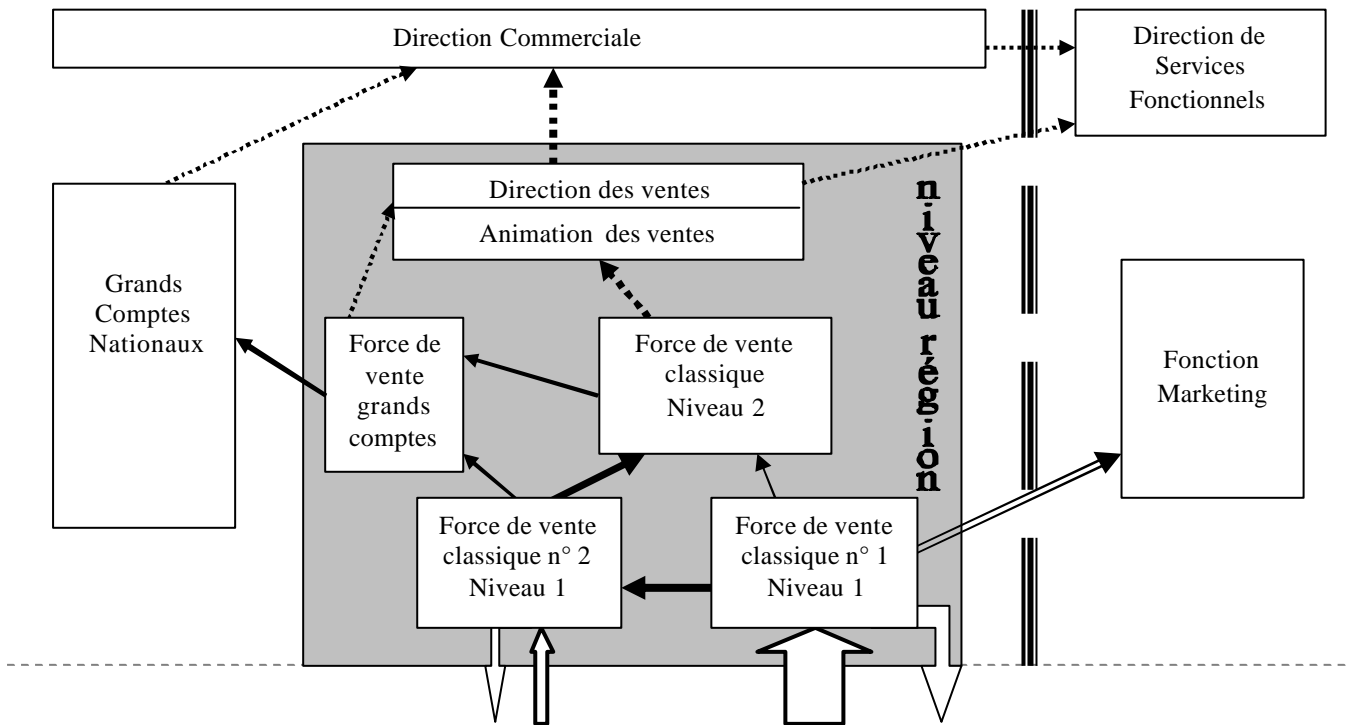


Schéma n°2 : Filières de carrières intra-organisationnelles de la force de vente



- > : filière vente
-> : filière encadrement
- ====> : filière passage-tremplin

- niveau 1 : produit / traditionnelle / produit répétitif
- niveau 2 : service / spécialisée / affaires

1.3. Pratiques usuelles de suivi de carrières

Si la gestion des carrières est un domaine dans lequel la complémentarité des rôles individu / hiérarchie / RH ressort le plus clairement, qu'en est-il pour les métiers commerciaux et quel niveau de conseil et de soutien existe-t-il dans la hiérarchie commerciale. La question pourrait se résumer sommairement de la façon suivante : parle-t-on carrière dans la fonction commerciale ?

Avant de s'intéresser aux pratiques usuelles de suivi des carrières des commerciaux, il faut souligner deux points majeurs :

- La littérature professionnelle relative au management de la force de vente ignore dans sa quasi-unanimité la thématique et les pratiques de gestion des carrières.
 - o Si en fouillant les textes, le terme de promotion peut être trouvé, notamment au sein de thèmes stimulation – motivation ou rotation, il ne fait jamais l'objet d'une approche gestionnaire et encore moins d'un chapitre spécifique.
 - o Il est couramment et largement admis que le système de rétribution des forces de vente permet de relancer les ventes, contrôler les activités des vendeurs et accroître les relations clientèles. Cela est particulièrement étudié relativement aux stratégies de rétribution, et notamment quant au niveau de rémunération (ensemble de revenus générés, davantage reflet du secteur d'activité), et quant à la composition du système de rétribution (principalement la proportion relative variable / fixe, davantage reflet de choix organisationnels). L'idée même que l'efficacité de ce système de rétribution puisse être liée à des facteurs comme le suivi de carrière ou encore les étapes de carrières est ... tout simplement ignoré, exception faite de l'ouvrage de Darmon (2001).

- La littérature académique relative au management de la force de vente fait elle-même peu de cas de la thématique carrière. Parmi les quelques travaux dédiés au thème, soulignons que l'approche retenue est essentiellement individuelle. Si de tels travaux partent du postulat que la vente ne constitue pas seulement une porte d'entrée organisationnelle mais également une position dans laquelle de nombreux employés restent durant de longues périodes de temps, et qui appelle de fait un suivi et une gestion, la carrière est cependant principalement abordée sous l'angle des étapes individuelles de carrières. Certains travaux ont ainsi poursuivi une meilleure compréhension de la manière dont les comportements et attitudes des vendeurs varient selon les différentes étapes de carrières (Cron, 1986). Récemment, Flaherty et Pappas (2002) se sont intéressés à l'influence des étapes de carrières sur le management de la force de vente (composante de rémunération, stratégie d'unité, ...) et sur les attitudes au travail (satisfaction et turn-over). Observer les liens attitudes – rémunération – étapes de carrières est en effet utile car on ne peut ignorer que des attentes et besoins particuliers existent en fonction des étapes individuelles de carrières. S'inspirant des travaux désormais classiques de Super, Cron avait ainsi identifié 4 stades majeurs de carrières dans le développement des vendeurs : exploration, établissement, maintien et désengagement (1984) :
 - o au **stade de l'exploration**, les commerciaux sont en début de carrière et évaluent les fonctions commerciales pour y faire éventuellement carrière. A cette phase d'exploration, caractérisée par un faible niveau de performance, mais également d'implication individuelle dans le poste, doit être associée de préférence une rémunération à dominante de fixe (conduisant à une réduction des intentions de départ et un renforcement de la satisfaction) ;
 - o durant le **stade de l'établissement**, les commerciaux se stabilisent et s'affirment dans les postes choisis. A la phase d'établissement, durant laquelle le vendeur a généralement des niveaux élevés de performance et est particulièrement concerné par les augmentations de salaire et les promotions, sera préférée une rémunération à dominante variable, plus incitative. Les récompenses financières sont alors les plus importantes ;
 - o durant le **stade du maintien**, les commerciaux essayent de renforcer leur position et sont particulièrement concernés par le maintien de leurs statuts et de leurs niveaux de performance. Il convient de relever alors le moindre intérêt à travailler plus pour obtenir une rémunération additionnelle, bien que la dominante incitative de la rémunération apporte toujours davantage de satisfaction. Les récompenses extrinsèques (hors promotion) revêtent alors davantage d'importance ;

- enfin, durant le **stade du désengagement**, situé dans les dernières années de la carrière des commerciaux, il existe une tendance à une certaine séparation psychologique du travail et une diminution de la performance. Durant ce stade, la valorisation porte davantage sur la sécurité ou des signes extérieurs reflétant le prestige de la fonction.

Au regard de travaux académiques, certaines stratégies de rétribution apparaissent ainsi comme étant plus ou moins appropriées aux étapes de carrières. Certains travaux ont également souligné que l'importance attachée aux promotions était inversement liée à l'âge des commerciaux.

Le rôle des politiques de promotion sur les taux de rotation des vendeurs a également été souligné par la littérature et est généralement admis. Il se concrétise principalement par la pratique de promouvoir les meilleurs commerciaux à des postes d'encadrement. Nous reviendrons sur cet élément, mais il faut noter dès à présent que les qualités requises dans une mission ne sont pas identiques à celles requises dans l'autre, et que le risque est alors élevé de se doter d'un manager médiocre, tout en ayant perdu un commercial très performant !

Afin de positionner les pratiques usuelles de suivi des carrières des commerciaux dans le contexte français, nous nous attacherons à quelques résultats issus d'une enquête opérée à la fin des années 1990 (Rive, 2000). De cette enquête¹, ressortent les faits suivants :

- l'encadrement des commerciaux juge la gestion des carrières comme étant, de très loin la **pratique la moins contributive au succès** d'un système de gestion des commerciaux ; ainsi, pour seulement 4 % des répondants le succès d'un système de gestion des ressources humaines commerciales réside dans le système de promotion mis en œuvre ! Parmi les 5 clés de succès proposées (encadrement, rémunération, recrutement, formation et promotion), la gestion des carrières est déjugée : près de 60 % des répondants la placent en dernière position, 83 % en avant-dernière ou dernière position !
- l'encadrement des commerciaux juge habituellement la gestion des carrières des commerciaux comme étant **non spécifique** : les pratiques de gestion des carrières sont ainsi jugées comme non spécifiques par rapport aux autres populations organisationnelles dans 65 % des cas.
- Pour autant, parmi les entreprises de l'échantillon, le spécialiste RH n'intervient dans les activités de promotion des vendeurs que dans 24 % des cas ... le dirigeant commercial et la direction générale intervenant respectivement dans 79 % et 57 % des cas. Il faut en la matière relever que l'encadrement direct des vendeurs n'intervient que dans un cas sur trois. Pour affiner ces dernières données, notons que le dirigeant commercial tient un rôle de décideur dans 77 % des entreprises où il intervient en matière de promotion, rôle de décideur tenu à 100 % par les directions générales intervenant en matière de promotion, le spécialiste RH étant cantonné à la conduite des promotions.

Tableau n°1: Acteurs et rôles dans la gestion de carrière de la force de vente

Acteur promotion	Intervention	Rôle tenu		
		Décideur	Concepteur	Chargé conduite
Direction générale	57 %	99 %	12 %	12 %
Dirigeant commercial	79 %	77 %	45 %	29 %
Encadrement direct des vendeurs	33 %	33 %	47 %	49 %
Spécialiste RH	24 %	3 %	53 %	74 %

- Notons que pour une force de vente sur quatre, la gestion de la force de vente s'appuyait sur des plans de carrières des vendeurs. Si cet outil est de loin le moins utilisé parmi les outils proposés (dispositif d'évaluation des compétences, descriptif de postes, plan de formation, école de vente interne, ...), il faut néanmoins souligner cet effort de formalisation quelque peu étonnant au regard des chiffres évoqués plus haut.
- Ajoutons que ces mêmes plans de carrières sont jugés comme faisant partie des trois outils indispensables dans le cadre de la gestion de la force de vente que pour une force de vente parmi 214 ... Ce chiffre, au delà de l'anecdote, peut montrer combien la **thématique carrière est jugée de second ordre**. Si il ne fallait que renforcer ce sentiment, avançons seulement le fait que parmi les trois quarts

¹ Opérée auprès de 158 entreprises, représentant des éléments d'information quant à la gestion de 222 forces de vente (10 804 vendeurs).

des forces de vente où l'outil plan de carrière n'existait pas, dans moins d'un cas sur 10 le dirigeant commercial souhaiterait mettre en place cet outil pour la gestion de sa (ses) force(s) de vente.

- Enfin, concernant les pratiques réelles de promotion, dans plus de 85 % des cas étudiés, la proportion de vendeurs promus à un poste d'encadrement durant les cinq dernières années était inférieure à 1 vendeur sur 5 ...proportion nulle dans près d'un cas sur trois !

Si ces données ne sont que l'image de pratiques de quelques entreprises, et se doivent donc d'être relativisées, elles nous semblent cependant refléter le peu d'intérêt -principal- porté, de façon générale, par les dirigeants commerciaux à la gestion des carrières de leurs forces de vente.

2. Tensions et perspectives de gestion des carrières commerciales.

La carrière commerciale est un processus reposant sur des interactions individuelles et organisationnelles à l'intérieur desquelles les dirigeants commerciaux bénéficient ou non de marges de manœuvre. L'influence relationnelle de ces derniers sur la carrière des vendeurs doit être soulignée dans une perspective de communication soumise à de nombreux obstacles. Il n'existe malheureusement pas de solution miracle pour éliminer de tels obstacles. Une approche courante consiste à identifier les facteurs qui ont un effet négatif sur la communication hiérarchique en général et sur la gestion de carrières en particulier. L'orientation court terme du secteur de la vente n'est pas sans souligner les compromis, les coopérations conflictuelles et les apprentissages communs. Cette action collective de tensions dans la gestion des carrières commerciales est en réalité un tissu décisionnel et opératoire complexe produit par l'interaction des différents acteurs de l'organisation.

2.1. Protocole et enjeux organisationnels d'une gestion des carrières commerciales

Les données théoriques et d'investigation ont été articulées au sein d'un protocole de recherche par la conduite d'une étude longitudinale exploratoire de nature qualitative sur trois ans. Les recherches ont été conduites auprès d'entreprises françaises réparties sur le territoire national. L'objectif de cette approche exploratoire a été de rendre compte de la gestion des carrières au quotidien des commerciaux par la conduite de séries d'entretiens auprès des cadres et des vendeurs selon une logique de rencontres régulières sur trois ans. Un guide d'entretien a été établi (Igalens & Roussel, 1998). Une analyse de contenu a mis en valeur les différents enjeux et représentations des commerciaux à différents moments.

La démarche de recherche qualitative peut s'apparenter au premier abord à un assemblage de méthodes. Elle est avant tout pragmatique dans le sens où nous avons été amené à élaborer par choix successifs des méthodes de questionnement du terrain en fonction d'aléas. Nous avons ainsi commencé une série d'entretiens et une analyse de contenu avec une première analyse succincte. Par la suite, nous avons formulé une lecture interprétative approfondie au fur et à mesure que les pratiques et les défis dans la gestion des carrières des commerciaux ont été explicités (Wacheux, 1996).

La pertinence des résultats réside dans la vérification de la scientificité de notre recherche qualitative. L'objectivité souhaitée correspond au souci non pas d'éliminer la subjectivité qui constitue en fait la nature essentielle du matériel mais d'obtenir une rigueur de lecture permettant des interconnexions. Le traitement des données a ainsi été réalisé par une analyse de contenu des discours développant un certain formalisme tout en laissant une place confortable à l'induction.

Les éléments ont été codés selon leur nature explicative causale tels des exemples se rapportant à leur vie professionnelle ou faisant partie d'une analogie, des énoncés, des théories personnelles des vendeurs, des postulats relatifs aux conditions de réussite et aux échecs dans leurs relations de travail. Ces éléments ont été codés en intégrant un pôle négatif et un pôle positif sous la forme de construits et d'isotropies permettant à terme de définir la gestion des carrières des personnels commerciaux.

Dans l'analyse de contenu, le premier élément saillant est qu'il semble difficile de parler de carrière face aux populations commerciales. Si les filières de promotion existent, il convient de relativiser dans la pratique leur utilisation, notamment de part les goulots d'étranglement existants dans les filière *encadrement*, et l'existence même d'opportunité pour les filières *vente*. Il faut cependant s'interroger sur les raisons conduisant à cet état de fait, tout en soulignant tous les enjeux d'une véritable gestion des carrières commerciales.

L'absence d'intérêt marquée des dirigeants commerciaux pour le thème de la carrière se doit d'être replacé dans le contexte vente : il ne s'agit pas d'une problématique prioritaire alors que la recherche d'efficacité immédiate est prédominante. Relativement aux ressources humaines commerciales, le modèle dominant de gestion des ressources humaines est encore profondément productiviste : il s'agit d'une intégration à court terme, portant sur l'intérêt du métier. Malgré l'évolution de la vente vers une vente davantage relationnelle que transactionnelle, ce qui implicitement conduit à ouvrir les systèmes de gestion des ressources humaines commerciales vers les notions de compétences, de moyen terme et de développement, la logique de base reste la même : la dominante productiviste est toujours présente.

La logique de gestion des commerciaux est ainsi fortement centrée sur les résultats. Dans un tel cadre, responsables hiérarchiques et DRH se soucient peu de l'évolution de carrières de ce personnel à qui ils accordent une grande autonomie et qu'ils évaluent sur la base de la réalisation d'objectifs préalablement fixés. Le critère dominant pour l'évolution est la réalisation des objectifs. Les plus performants sont susceptibles d'être promus, les moins performants ... s'en vont. Il est donc fait usage de mobilité externe et interne. Il faut bien convenir que les discours et logiques de gestion fondés sur le développement individuel, des plus importants pour le développement des pratiques de gestion des carrières, sont encore peu présents dans la population commerciale (où ils prètent fréquemment, et davantage, à sourire). Ceci pourrait expliquer le rôle moindre (au sens de moins actif) de la hiérarchie dans la gestion des carrières des commerciaux.

Le tableau n°2 reprend les principales filières de carrières exposées en 1.2., en ajoutant remarques et implications induites, qui feront l'objet de développement par la suite.

Tableau n°2 : Les principales filières de carrière de la force de vente

		Types de carrière	Remarques et Implications
Carrière	Dans la vente	Sans spécialisation	Blocage rapide : absence d'opportunité
		Si spécialisation, changement de force de vente	Enjeux de gestion / problème d'effectif des forces de vente
		Grands comptes	Des compétences spécifiques et un effectif limité : offre très limitée
		Encadrement	Une problématique fréquemment relevée : un bon vendeur ne fait pas automatiquement un bon manager, or promotion habituelle des plus performants ... sans avoir nécessairement une prise en compte des capacités managériales des promus
	Hors de la vente	Prévue avant : la vente est un passage-tremplin	Hors de l'objet d'étude car le changement est préalablement prévu
		Non prévue	Très rare, hors mobilité externe
			Exception : sortie par le haut de la fonction

Concernant les enjeux propres à la gestion des carrières commerciales, il convient de distinguer différents types d'enjeux:

- enjeu à **l'entrée** : le problème de recrutement est un grand classique et une des principales difficultés réside ainsi dans le recrutement de bons commerciaux. L'absence durable de filière d'enseignement propre à la relation client-acheteur et la sous-estimation du métier de vendeur (considéré uniquement comme métier d'exécution) sont des causes fondamentales du déséquilibre chronique entre l'offre et la demande de vendeurs² ; recruter de bons vendeurs est alors considéré par les uns comme une tâche

² L'intégration même des vendeurs dans l'entreprise fut longtemps considérée comme non-fondamentale. Les statuts spécifiques de VRP multi-cartes ou d'agents permettaient ainsi des relations professionnelles non-salariées. Le déséquilibre est couramment estimé à plus de 100 000 postes à pourvoir.

actuellement impossible, et par les autres comme un problème très grave pour le développement futur. Des actions de revalorisation ont eu lieu, les exécutants n'étant pas réellement de "simples exécutants" ... la fonction est dite "*en soi enrichissante (...), permet de faire carrière (...), le salaire est attractif, (...) c'est un véritable métier pour "ceux qui en veulent"*" (Lavalette, 1992) ;

- enjeu propre aux **filières vente** : on assiste de façon générale à une réduction des effectifs des forces de vente classiques, notamment de part l'automatisation de ces fonctions. Si ce fait peut sembler réduire l'importance du problème du recrutement à l'entrée, il ne fait que le déplacer et l'amplifier : ce phénomène se traduit par la réduction du vivier de promotion interne et d'alimentation des forces de vente spécialisées (imposant alors des recrutements externes, à l'encontre des pratiques traditionnelles visant un "formatage" à la culture locale). Et ce d'autant que parallèlement, on assiste à une augmentation des besoins en effectifs des forces de vente spécialisées ...
- enjeu de **régulation du turn-over** : la mobilité externe fait partie des éléments visés lorsque l'on aborde la question des carrières. Dans l'enquête préalablement mentionnée, si les taux de rotation étaient très variables d'une entreprise à l'autre, notons que près d'une entreprise sur trois estimait être en état de sous-rotation (souhaitant donc un taux de rotation supérieur au taux présent). Notons également qu'une entreprise sur quatre souhaitait un taux de rotation de son personnel commercial supérieur à 20 % !
- enjeu propre à la **filière passage-tremplin** : dans un tel cadre, la vente est promise comme un passage certes **obligé** mais court –d'un à deux ans- permettant, sur la base de l'expérience acquise sur le terrain, d'accéder à des postes de gestion ou de marketing, jugés plus valorisants. Cette filière, sur laquelle la fonction commerciale a très peu d'emprise, n'est pas pour revalorisée, telle qu'elle est affichée et vécue, l'image peu favorable dont jouissent les carrières commerciales
- Enjeu propre à la **filière encadrement** : si la clé des promotions de vendeurs vers des postes d'encadrement fut longtemps réduite au niveau de performance des vendeurs dans l'activité vente (souvent analysée uniquement à l'aune de critères quantitatifs de résultats !), de plus en plus d'entreprises, après avoir perdu leurs meilleurs vendeurs pour obtenir de piètres encadrants, cherchent à améliorer leur processus de promotion. Il est alors question d'analyser les compétences relationnelles, voire managériales, des vendeurs, dans la mesure où cela est rendu possible par le système de gestion utilisé ... le métier de vendeur restant fréquemment perçu et appréhendé de façon purement individuelle.

Les enjeux d'une gestion des carrières commerciales sont nombreux. Mais afin de tendre vers de tels enjeux, un changement d'approche en termes de gestion des ressources humaines commerciales semble nécessaire. Si nous avons pu voir combien les contraintes de résultats et de court terme sont fortes, il semble également qu'une approche intégrant les notions de développement et de compétences soit quelque peu souhaitable ...

2.2. Raisons de l'orientation court terme dans la gestion des carrières commerciales

L'appréciation des résultats des vendeurs sur le terrain à travers un système d'évaluation clair, transparent, mis en application par des directeurs commerciaux compétents ne correspond pas toujours à une pratique généralisée. L'entregent qui caractérise encore le commercial n'est guère de mise dans la négociation de carrière. Cette dernière relève d'une vision techniciste et fortement instrumentalisée à travers un ensemble d'éléments difficilement dissociables.

Les justifications d'une promesse moindre des carrières au sein de la fonction commerciale, et notamment par les jeunes vendeurs, supposent des difficultés par la direction commerciale à cerner la demande client dans un contexte pluri-annuel. Une communication relationnelle n'est pas véritablement développée dans le cadre de la gestion des carrières au quotidien.

Contraint à une vision pluri-annuelle de leurs objectifs commerciaux mais dans un environnement de plus en plus réduit dans le temps compte tenu des innovations technologiques et des mutations sociétales, les vendeurs se retrouvent confrontés à une logique de gestion inhibante. En effet, l'injonction, la dévalorisation des compétences techniques ou la déqualification des diplômés et le maintien de rapports de forces dominant/dominés dans la relation hiérarchique caractérisent fréquemment la gestion des carrières commerciales au quotidien. Loin d'avoir véritablement une capacité réelle de mettre en commun des différences de statut et des complémentarités de rôles, les directions commerciales en accord avec les DRH développent une communication de consommation fondée sur la circulation de l'information au détriment de registres interpersonnels et

intrapersonnels. La gestion des carrières des vendeurs se voit ainsi affectée dès son fondement dans une logique communicationnelle développant une approche tropiste des perspectives de carrière de la force de vente.

De plus, peu de directeurs commerciaux admettent ce qu'est vraiment le développement de compétences, ce qui fait qu'ils l'inhibent au lieu de l'encourager. En effet, beaucoup d'apprentissages cherchent à inculquer des normes ou à vendre des "success stories". Les performances jugées positives sont médiatisées ; on les survalorise. Au contraire, les échecs ou les erreurs ne sont pas intégrés dans le processus d'apprentissage ; on évite même d'en parler. Or les échecs font partie de la réalité quotidienne des vendeurs ; ils sont des sources importantes d'information, de prise de conscience et de modification des comportements de la force de vente. Ainsi, dans l'environnement concurrentiel qui est celui des directions commerciales aujourd'hui, la capacité à améliorer régulièrement les indices de satisfaction des clients fait certes partie des attentes courantes des directeurs commerciaux. Mais, peu importe que les bénéficiaires aient atteint un niveau record ou que la performance client ait été exceptionnelle l'année précédente, la direction commerciale tente de concilier à court terme des besoins organisationnels instables et les désirs accrus des vendeurs dans une politique de gestion des carrières limitée.

Les directeurs commerciaux ont tendance à considérer les séminaires de formation comme un remède mythique voire l'unique moyen de développement des compétences. C'est bien souvent une fausse solution à des problèmes qui ont peu à voir avec la compétence technique des vendeurs, mais qui sont liés à l'information qu'ils reçoivent, à la façon dont ils s'organisent, aux objectifs qu'on leur donne et aux motivations qui les guident. Faute d'enjeux pertinents, un stage commando ou un séminaire de force de vente peut ne pas avoir les effets attendus. Il ne faut pas en conclure pour autant que l'effort de formation a été insuffisant, et qu'il faut s'engager davantage en renforçant les durées ou les contenus d'enseignement. Ce sont plutôt les objectifs qu'il faut réexaminer.

Entre les discours sur la gestion des carrières des commerciaux et ce qui se passe dans les entreprises, il y a bien des différences. Beaucoup de démarches concrètes ne conduisent pas les vendeurs à assumer de nouveaux rôles et par conséquent à faire preuve d'autres compétences.

Un programme de développement des compétences de la force de vente s'avère alors nécessaire dans le contexte actuel de gestion nomade³ des carrières commerciales.

2.3. Le développement des compétences à partir de l'ancrage professionnel

Le développement des compétences fait partie intégrante de la gestion des carrières. Cette activité RH correspond à l'élaboration de dispositifs permettant à la force de vente d'acquérir des compétences afin d'occuper des postes auxquels les vendeurs aspirent. Après avoir fixé les buts qu'ils désirent atteindre au cours de leur carrière en concertation avec les directeurs commerciaux, les vendeurs peuvent chercher à participer à des programmes de développement managériaux susceptibles d'améliorer leurs visions stratégiques de l'entreprise, leurs connaissances, leurs habiletés et de favoriser leur progression.

Nous pouvons rapprocher cette idée du développement des compétences de la notion d'un ancrage professionnel positif des vendeurs. Schein (1978) a défini cette notion **d'ancrage professionnel** comme le résultat d'une interaction entre l'individu et son milieu, comme un résultat possible du développement et de la découverte de soi.

La dimension perçue est essentielle dans cette approche et conduit à envisager un ancrage professionnel positif des vendeurs à partir des perceptions acquises à propos de leurs habiletés et compétences, comme leurs motivations et besoins de réduction des tensions de rôles.

³ Le terme « nomade » désigne les individus qui, dans des contextes en bouleversement, sont amenés à construire leur carrière en dehors des modèles institutionnalisés et étant guidés par leurs propres critères de réussite. Cadin et alii précisent « Ils vivent des transitions professionnelles inédites et sont donc amenés à rechercher une cohérence entre les acquis de leurs expériences et les opportunités d'emploi. Ils cherchent à valoriser auprès des entreprises à la fois leurs compétences et l'originalité de leurs parcours ». Cette approche des carrières nomades s'inscrit dans un courant théorique qui considère la carrière comme le résultat d'interactions entre des éléments contextuels et les subjectivités des personnes. Cadin L., Bender A.-F., Saint-Giniez V. de (1999) « Les carrières nomades, facteur d'innovation », Revue française de gestion, n°126, pp.58-67.

L'analyse de cas approfondie de la gestion des carrières de vendeurs met en évidence l'existence de six ancrés de carrière comme étant à la base d'un développement des compétences.

Tableau n°3 : Les ancrés de carrière de la force de vente

Ancrés de carrière des vendeurs actuellement	Perceptions par rapport à un développement des compétences
Une formation initiale technique	Très favorable, car elle fournit une base solide, à la condition d'éviter de tomber dans le piège du vendeur expert ou encore du chargé d'affaires cantonné dans son rôle.
Une acquisition informelle de compétences en management	Très favorable, à la condition d'une accommodation et assimilation de la part des vendeurs et qu'ils sachent orienter leurs savoirs vers l'action. La capacité à produire des résultats rapides en gestion des équipes est souvent un critère de promotion.
La sécurité/stabilité	Favorable, car elle conduit à se projeter ensemble dans le futur de l'entreprise mais elle conditionne une gestion des carrières à l'ancienneté et une « intrusion » des directeurs commerciaux dans la carrière.
La créativité	Favorable, car elle permet de s'adapter aux fluctuations par un accroissement des responsabilités.
L'autonomie	Favorable, car elle conduit à agir sur un équilibre interne favorable en maintenant à distance l'individu dans une logique de groupe de vendeurs mais la promotion ne sera alors basée que sur les résultats obtenus à court terme.
Le sens du service	Favorable, si il ne s'inscrit pas dans une démarche trop altruiste et si la gestion de carrière reconnaît la contribution du vendeur par rapport aux intérêts de l'organisation.

- Une formation initiale spécialisée

Cette ancre répond à un besoin de contenu de carrière. Ce domaine de compétences paraît aider à des promotions fonctionnelles, une reconnaissance des pairs, le développement d'un sentiment d'expérience.

- L'acquisition de compétences en management

La gestion d'une équipe n'est pas un exercice spontané. Elle résulte d'une compréhension des modes de fonctionnement mentaux individuels et en groupe. Manager, c'est agir conjointement sur des subordonnés, des problématiques et des processus de gestion.

Le plus difficile pour les vendeurs est de construire une base de représentations partagées, avec un minimum de solidarité entre acteurs. Une formation « sur le tas » en psychologie sociale et en dynamique de groupe a été vécue comme une nécessité pour le développement de carrière.

- La sécurité/stabilité

Cette ancre satisfait certains vendeurs qui attribuent au directeur commercial la possibilité d'interagir en entreprise. Dans ce cas, les répartitions d'activité sont quelques fois co-construites et chacun est en situation d'apprenant. La confiance s'exprime dans une reconnaissance de la part du directeur commercial pour la loyauté et l'effort du vendeur dans son travail d'encadrement.

- La créativité

Cette ancre apparaît comme déterminante pour les vendeurs qui recherchent une possibilité de s'exprimer dans le projet d'entreprise, une certaine visibilité et une estime de soi élevée faisant foi de leur réussite. Elle est liée à une autonomie accordée par le directeur commercial dans certains cas.

- L'autonomie

Ceux qui éprouvent le désir d'autonomie sont les vendeurs qui exercent des responsabilités d'encadrement au sein d'emplois qui leur permettent de mener leur vie comme ils l'entendent. Les attentes liées à cette ancre de carrière sont la gestion concertée de leurs temps et des ressources disponibles.

- Le sens du service

Le désir d'accorder une plus grande importance à la mission inhérente au travail qu'aux compétences sous-tend celui d'aider les autres dans le contexte de ses valeurs personnelles et sociales. Il anime les vendeurs qui se lancent dans des projets risqués et dont seul un effort collectif peut permettre d'obtenir une satisfaction personnelle. La mise en évidence de ces points d'ancrage prend pour base le postulat d'une liberté relative de chaque acteur organisationnel au sein de l'équipe de force de vente.

Les apports de Schein ne se limitent pas à cette description des ancrs de carrière. Il nous éclaire aussi sur les préférences des vendeurs quant au type de cheminement qu'ils préféreront suivre au sein de l'organisation. Les mouvements de carrière que les vendeurs sont susceptibles de prendre sont bien souvent standardisés. Un jeune commercial débute par exemple dans le secteur de la grande consommation comme attaché commercial ou vendeur et évoluera en tant que chef de secteur. Les postes de jeune acheteur leurs sont bloqués et souvent réservés à des confirmés.

Les carrières de type vertical s'avèrent consensuelles et ont la préférence des directeurs commerciaux et des vendeurs sur une perspective long terme. Les carrières de type horizontal ou radial ont à leur avantage l'apparence de la nécessité. Ces cheminements transitoires implique de la part des vendeurs des changements fréquents, une variété des tâches, un salaire élevé et des objectifs clairs. Le cheminement radial est propre aux vendeurs qui aspirent à des changements majeurs, à l'autonomie, à la croissance personnelle et à la liberté d'action.

Un management relationnel fondé sur l'interdépendance des membres de la force de vente et la mise en commun des compétences apparaît comme un moyen d'impliquer encore davantage les vendeurs aux processus décisionnels et de pouvoir canaliser leurs cheminements de carrière. Comme les vendeurs sont de mieux en mieux formés, ils expriment des attentes importantes que les directeurs commerciaux ne comprennent pas toujours. Ces derniers font face à une situation complexe : d'un côté ils reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins des vendeurs en créant les conditions d'un épanouissement et d'une stabilité ; de l'autre, les directeurs commerciaux ont conscience du fait que les possibilités de promotion hiérarchique, fonctionnelle ou géographique sont de plus en plus limitées.

Un dispositif de développement des compétences de vendeurs à partir de leur ancrage professionnel pourrait s'orienter vers une adéquation qualitative et quantitative, certes difficile, entre les compétences des vendeurs et les niveaux d'exigence requis par le métier. Cet enjeu va permettre d'apprécier les compétences, de proposer aux vendeurs des dispositifs de professionnalisation, d'identifier de manière optimale les besoins de recrutement et enfin de gérer les évolutions des métiers de la vente. Deux axes s'avèrent nécessaires :

- développer une culture de la compétence afin de vendre ensemble plus et mieux,
- valoriser les compétences des vendeurs.

Les actions à mener seront à orienter vers une gestion individualisée des carrières au sein d'un dispositif de fidélisation, de motivation et de renforcement des populations sensibles. Optimiser la responsabilité managériale sera alors un moyen d'adapter les compétences aux évolutions de l'activité de la force de vente dans une vision prospective (métiers/ressources).

Le développement des compétences relève de 5 actions complémentaires :

- penser l'organisation du travail des vendeurs par l'approche compétence,
- rendre visibles les compétences individuelles et collectives au sein de la force de vente et en externe,
- identifier le capital humain de la force de vente,
- mettre en œuvre des pratiques de formation adaptées à des besoins spécifiques,
- piloter le positionnement des commerciaux dans l'organisation.

Afin de **valoriser les compétences des commerciaux**, il est nécessaire :

- d'avoir une bonne vision des besoins actuels et futurs,
- de détecter les potentiels,
- de préparer les vendeurs via un parcours professionnel et un plan de développement adapté.

Dans le cadre de la politique de gestion des carrières, les directeurs commerciaux devront valider le contenu du dispositif local de développement des compétences et les méthodes associées, travailler avec la Direction des Ressources Humaines sur la mise en œuvre du dispositif par les équipes RH et les vendeurs, crédibiliser le rôle et la démarche des équipes RH et valoriser des cheminements de carrière diversifiés.

Le dispositif prend en compte à la fois l'appréciation de la performance en cohérence avec les priorités stratégiques de la Direction Générale et l'appréciation des compétences en lien avec le potentiel de développement des vendeurs.

Communiquer sur le dispositif : les méthodes et les outils de gestion individualisée des carrières sont indispensables à la réussite du développement des compétences. Il ne peut y avoir une implication forte de tous (DG, DRH, Direction Commerciale, Force de vente) que si le développement des compétences constitue un investissement équilibré. Pour les vendeurs, l'employabilité est un axe fort de perspective de carrière dans ou hors de l'entreprise. Pour les directeurs commerciaux, les vendeurs les plus valorisés ne seront pas seulement ceux qui disposeront des savoirs les plus spécialisés mais avant tout ceux qui seront parvenus à combiner une large gamme de compétences.

Ce dispositif de responsabilisation managériale à tous les niveaux nécessite la mise en place d'un référentiel de compétences au niveau national sur la filière vente et d'informer les commerciaux sur les axes d'orientation réalistes dans leur filière métier. Offrir au vendeur l'assistance d'un conseiller (RH prioritairement ou éventuellement en Outplacement) peut s'avérer extrêmement utile puisque ce dernier pourra formuler un avis professionnel et aider le vendeur à faire ses choix et à analyser ses possibilités de carrière. La validation de cette démarche sera alors menée en concertation avec le Directeur Commercial dans un entretien de carrière.

La mise en œuvre d'une démarche opérationnelle de gestion des carrières des commerciaux pourrait prendre pour base une bonne connaissance de la stratégie de développement de l'entreprise et aboutir à la définition d'objectifs et de plans d'actions adaptés selon quatre étapes :

- I. Connaître la stratégie de développement de l'entreprise commerciale (plan de développement, orientations, marchés)
- II. Diagnostiquer l'évolution des métiers (les métiers porteurs, les métiers en transformation ou en voie de disparition)
- III. Identifier les populations concernées par le changement (les compétences-clés, les populations sensibles par une analyse "macro" des effectifs et des compétences)
- IV. Déterminer un plan d'actions et concevoir des méthodes adaptées (détection des potentiels, gestion des évolutions, accompagnement des reconversions, professionnalisation)

Le dispositif propose des mesures destinées à l'ensemble des acteurs de la force de vente ainsi que des outils spécifiques pour les managers commerciaux. Les managers sont la cible prioritaire de ce dispositif :

- ils sont les moteurs du changement à porter au sein de la force de vente,
- ils doivent développer leurs compétences managériales et se professionnaliser,
- ils sont acteurs de la gestion de carrière de leurs collaborateurs.

Les problématiques spécifiques aux populations types

Cette typologie permet d'affiner des problématiques différenciées selon les populations et de proposer des offres méthodologiques adaptées.

- 20-29 ans (*juniors*)
 - détection de potentiel
 - professionnalisation
 - préparation et développement
 - fidélisation
- 30-39 ans (*confirmés*)
 - mobilités fonctionnelle et géographique
 - anticipation de l'évolution
 - professionnalisation
- 40-49 ans (*expérimentés*)
 - mobilités fonctionnelle et géographique
 - réorientation et re-professionnalisation
 - maintien de la motivation et de la dynamique
- + de 50 ans (*seniors*)
 - mobilités fonctionnelle et géographique
 - mobilisation
 - conception de solutions créatives pour maintenir performance et motivation

Le dispositif de gestion des carrières commerciales pourrait être structuré autour de 4 axes de compétences pour une mise en œuvre opérationnelle.

Axe 1 "connaître, détecter, apprécier la performance en situation de la force de vente"

➤ *L'appréciation de la performance et des compétences*

Cet axe cible l'ensemble des métiers de la vente.

Il permet d'apprécier la performance. Il s'agit pour la hiérarchie de :

- évaluer la performance en regard des objectifs fixés pour l'année écoulée,
- préparer, dans la concertation, la fixation des objectifs pour l'année à venir, en cohérence avec les priorités stratégiques de l'entreprise,
- valider l'ensemble des indicateurs de réussite,
- définir des modalités de réalisation permettant au collaborateur de mener son activité et sa mission en cohérence avec les attentes de son manager.

Il permet d'apprécier les compétences. Il s'agit pour la hiérarchie de :

- évaluer les compétences mises en œuvre dans le cadre de la mission confiée,
- évaluer la maîtrise de l'emploi,
- détecter le potentiel de développement du collaborateur,
- faire le bilan des actions de développement déjà entreprises et de leur efficacité,
- valider les axes de progression et identifier les moyens associés,
- échanger avec les collaborateurs sur leurs souhaits d'évolution,
- informer les collaborateurs sur les axes d'orientation réalistes dans leur filière métier,
- pour le manager, recueillir les attentes de son collaborateur et percevoir quels peuvent être ses propres axes de progrès en management.

Ce dispositif nécessite la mise en place du référentiel de compétences national (référentiels métiers/compétences : définition et classification des métiers)

➤ *La revue de personnel*

Cet outil cible l'ensemble des métiers de la vente.

Sur le plan individuel, il s'agit de :

- détecter les collaborateurs ayant un potentiel d'évolution,
- envisager ensemble des plans de carrières,
- préparer les relèves à court terme : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Sur le plan collectif, il s'agit de :

- se forger une vision globale de l'état des compétences au regard des axes de développement de l'entreprise commerciale et évaluer les écarts,
- mener une identification des populations évolutives et sensibles, en complément du dispositif d'analyse des effectifs,

A partir de ce diagnostic, mettre en place un plan d'action adapté.

➤ *La détection de potentiel*

Ce dispositif concerne les collaborateurs juniors (20-29 ans).

Il s'agit de :

- détecter et valoriser au plus juste les potentialités des collaborateurs juniors,
- valider les perspectives d'évolution pour préparer la relève,
- élaborer des propositions de développement et formaliser un plan de progression (actions de formation, mise en situation ou préparation à envisager),
- envoyer un signe fort de gestion des carrières pour fidéliser les jeunes potentiels.

Axe 2 "anticiper les évolutions, prévoir les orientations de la fonction commerciale"

➤ *Le comité de carrière*

Ce dispositif concerne les managers confirmés et expérimentés de la direction des ventes ou des grands comptes nationaux.

Il a pour objectif de :

- réfléchir sur les orientations de carrière des managers,
- établir la liste des managers à potentiel,

- formaliser des plans de succession à court et moyen terme et des organigrammes de remplacement, afin de s'assurer que l'entreprise dispose bien des ressources nécessaires à son fonctionnement immédiat et à son développement à moyen terme, pour garantir sa performance sur l'ensemble de ses activités,
- permettre une évaluation croisée par les différents membres du comité de carrière, selon des critères pré-définis, pour un enrichissement de l'évaluation et préparer les décisions de gestion des carrières des managers.

Le comité de carrière des managers est conçu en cohérence avec le dispositif de gestion des dirigeants et des potentiels.

➤ *L'entretien de carrière*

Cet outil cible l'ensemble des collaborateurs, prioritairement les managers.

Son rôle est de :

- permettre aux collaborateurs de réfléchir, avec leur DRH, sur leur évolution professionnelle, de bâtir un projet réaliste et d'en valider la faisabilité avec leur manager,
- faire un point en dehors de l'appréciation conduite par la hiérarchie directe, ouvrir sur des évolutions hors de la filière métier actuelle des collaborateurs,
- proposer éventuellement aux collaborateurs d'envisager avec l'entreprise leur avenir au sein du groupe ou à l'extérieur.

➤ *L'entretien de carrière senior*

Ce dispositif concerne les collaborateurs seniors (+ de 50 ans).

Son but est de :

- permettre aux collaborateurs seniors de réfléchir sur la suite de leur parcours professionnel,
- faire un point approfondi des compétences acquises en contextes professionnel et personnel, tout au long de leur parcours,
- valider un scénario de poursuite de la carrière en évoquant notamment des pistes spécifiques à cette population.

➤ *Le conseil externe en gestion de carrière*

Il concerne l'ensemble des collaborateurs, majoritairement les managers.

Le conseil externe en gestion de carrière permet aux DRH de :

- déléguer une réflexion approfondie à des professionnels de l'orientation,
- faire passer un message aux collaborateurs (notamment sur le diagnostic de compétences et de potentiel),
- favoriser l'objectivité.

Pour le collaborateur, il offre l'occasion de mener une réflexion sur son avenir professionnel avec l'aide d'un tiers, en se décentrant de son activité quotidienne.

Axe 3 "accompagner les évolutions de la fonction commerciale"

➤ *L'accompagnement de prise de fonction*

Cet axe s'adresse à l'ensemble des collaborateurs pour le tutorat interne et seulement aux managers pour le coaching externe.

- Le tutorat interne

Il permet de :

- proposer à la force de vente en situation d'intégration et/ou de prise de fonction, d'être accompagnés par un de leurs pairs,
- proposer à des collaborateurs expérimentés et seniors de coacher des collaborateurs moins expérimentés,
- fiabiliser la prise de fonction et augmenter les chances d'adaptation et de performance,
- valoriser et fidéliser les collaborateurs expérimentés ou seniors devenus tuteurs.

- Le coaching externe

Son rôle est de permettre à des managers en situation de prise de fonction d'être accompagnés par un coach externe pour :

- objectiver et comprendre leur situation professionnelle et les facteurs de réussite liés au contexte,
- développer des comportements adaptés,
- bâtir un plan d'actions,
- se sentir encouragé et épaulé par un tiers extérieur.
-

➤ *L'accompagnement de l'évolution*

Il s'agit de concevoir un support formalisant les différentes techniques d'accompagnement :

- professionnalisation - formation
- coaching - accompagnement
- développement personnel
- mise en situation - préparation
- échanges d'expériences et de connaissances avec un interlocuteur de référence
- benchmarking

Axe 4 "favoriser la mobilité géographique " ou mieux « favoriser la certification des compétences ».

La mobilité géographique au sein des entreprises commerciales contribue à l'enrichissement de la force de vente par la succession d'expériences ainsi qu'au développement de leur capacité d'adaptation.

Elle est potentiellement source d'efficacité professionnelle ; elle favorise la cohésion et l'esprit de groupe.

Elle concerne l'ensemble des collaborateurs. Elle a pour rôle d'élaborer une charte de mobilité définissant les règles du jeu, le rôle des différents partenaires (entreprise d'origine, collaborateur et entreprises accueillantes) ainsi que les mesures d'accompagnement.

La certification des compétences constitue une autre dimension de la gestion des carrières commerciales. Elle est un repère crédible dans un espace de mobilité donné.

Elle renvoie, en première analyse, à la notion de diplôme exigée pour l'entrée en fonction. Mais d'autres approches sont apparues :

- les titres homologués (définis par la loi de 1971 pour remplir des espaces de qualification non couverts par les diplômes) qui attestent de "capacités professionnelles dans des métiers nouveaux offrant des débouchés vérifiés en terme d'insertion professionnelle".
- les CQP (Certificats de Qualification Professionnelle) créés à l'initiative des branches professionnelles pour répondre à des besoins de qualification spécifiques, privilégiant les savoirs directement utiles à la production.
- Les certificats délivrés par des organismes de formation garantissant qu'un individu a suivi un cursus de formation et à réussi les contrôles prévus par la formation.

D'autres modes de certification ont vu le jour mais le problème de fond réside. Le système n'est pas toujours crédible auprès de tous les acteurs, souvent perçu comme inadapté, trop rigide ou trop conceptuel. C'est tout le paradoxe qui existe entre le caractère contextualisé et relativement instable de la compétence, et la volonté d'en faire un équivalent standard dans la fonction commerciale.

La gestion des carrières des personnels commerciaux relève dans ces conditions d'une logique bien plus large que strictement organisationnelle et doit s'orienter vers une prise en compte de l'ensemble des partenaires internes (Direction, managers, force de vente, DRH) et externe (organismes de formation initiale et continue, coach, centres d'évaluation, syndicats professionnels). Le développement des compétences est ainsi un processus de communication globale et de fidélisation s'inscrivant dans un dispositif élargi de gestion des carrières commerciales. Ce développement des compétences doit tenir compte à la fois des enjeux organisationnels, de l'orientation sur le court terme, des aspirations de carrière différentes de chaque vendeur et des directions commerciales qui vivent des périodes d'instabilité ne contribuant pas à fournir des cheminements de carrière stables et prévisibles tant en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise commerciale.

Conclusion

Une démarche d'identification et de développement des compétences de personnels commerciaux se devra de répondre à diverses problématiques :

- optimiser l'efficacité des modes d'acquisition des compétences en identifiant les compétences à acquérir, notamment par une formation qui ne se limite pas à des séminaires,
- constituer des groupes projet parfaitement adaptés en recensant les compétences disponibles et en mobilisant les compétences spécifiques de chaque commercial,
- offrir un avantage concurrentiel à ses clients ou s'inscrire dans le cadre d'une démarche qualité,
- orienter sa stratégie en repérant les compétences clefs de l'entreprise, qui constituent des ressources fondamentales (détection de potentiel),
- favoriser l'émergence de nouveaux métiers en élaborant un référentiel d'activités et de formation,
- permettre une gestion des carrières et des emplois en cartographiant les différents métiers de l'entreprise, en particulier du point de vue des compétences, réussir ses recrutements, en déterminant quelles sont les compétences requises pour tenir le poste de travail à pourvoir et en vérifiant le potentiel de mobilité du commercial...

S'appuyant sur les résultats d'une enquête menée auprès d'un grand nombre de cadres, F. Dany précise que l'élément pivot d'une mobilité est la promesse de carrière qui permet de « rendre compte des espérances que formulent les cadres par rapport à leur carrière, à partir de l'observation des pratiques de gestion en vigueur autour d'eux ». Cette notion renvoie selon Dany (2001) à l'existence de dispositifs concrets de gestion même si ces derniers s'avèrent victimes d'un affaiblissement de l'engagement des employeurs.

Aborder la thématique de la carrière des commerciaux conduit à envisager au delà de cette notion de promesse de carrière celle de fidélité. La question de la fidélité des commerciaux est de plus en plus dénoncée comme un problème important. Mais la fidélité ne se forge pas seule. Elle s'accompagne de récompenses, de rétributions, de responsabilités partagées, de réciprocité. Ainsi, en soulignant combien la rotation des commerciaux pouvait être souhaitée, nous avons voulu faire ressortir ce principe de réciprocité : la rapport de confiance entre entreprise et salarié est un élément déterminant du degré de fidélité. Le commercial peut demander des preuves de confiance et les dirigeants doivent accepter et assumer leurs responsabilités. Ainsi, les jeunes commerciaux pourraient souhaiter entrer en carrière commerciale avec une entreprise. Cependant, si le vendeur est confiné à un seul poste, la probabilité est forte qu'il ait envie de partir pour évoluer. Cela suppose donc que le recrutement soit mis en ligne avec l'intégration, la formation, et la gestion des carrières et de la mobilité des commerciaux. Dans un contexte de vente toujours plus orientée vers la relation, il serait peut-être souhaitable de relever l'importance de la fidélité du personnel de contact et de faire en sorte que la fidélité, aujourd'hui davantage choisie, soit intégrée en tant que principe d'action en matière de gestion des ressources humaines commerciales, afin de pouvoir être affirmée comme un atout compétitif majeur.

L'intervention en GRH sur la fidélité de la force de vente semble devoir affronter l'étrangeté des sources où elle puise son énergie et la structuration de ses actions :

- elle est aux prises avec des invariants structurels (rémunérer) et des enjeux d'acteurs en conflits (désillusion, faible promotion hiérarchique),
- elle est le fait de vendeurs en apprentissage permanent qui ressentent de la difficulté car ils ont du mal à se penser eux-mêmes, à se vivre et à s'unifier.

La vocation de la GRH dans une perspective de gestion des carrières pourrait être définie comme le fait d'essayer de se détacher de ses résultats dans le calcul de la rémunération pour apprendre à coïncider avec une communication véritablement relationnelle avec le personnel commercial. La GRH, actrice et catalyseur de changement se voit confrontée au défi de gérer paradoxalement les fonctions de base (recruter, former, rémunérer) et de renouveler le style de management de Directions commerciales. Plus généralement, la gestion des carrières des personnels commerciaux ne doit pas se limiter à quelques activités pour suivre et diriger le cheminement professionnel des vendeurs mais devrait permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétences compte tenu des nombreuses aptitudes et des qualifications élevées des vendeurs actuellement en activité.

Bibliographie

- [1] ARGYRIS C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*, Homewood, Dorsey.
- [2] CADIN L., BENDER A.-F., SAINT-GINIEZ V. de (1999). « Les carrières nomades, facteur d'innovation », *Revue française de gestion*, n°126, pp.58-67.
- [3] CARRIERE J. (1998). « L'explication et la gestion du phénomène de démobilitation chez les diplômés universitaires récemment embauchés », *Thèse de Doctorat*, Université de Montréal, Ecole des Relations Industrielles, Québec.
- [4] COMMEIRAS N. et FOURNIER C. (2002). « Ambiguïté de rôle et implication organisationnelle des forces de vente » pp. 99-112 in Neveu J-P. & Thévenet M. (2002) *L'implication au travail*, Ed Vuibert, Paris.
- [5] CRON W.L. (1984). "Industrial Salesperson Development: A Career Stage Perspectives", *Journal of Marketing*, 48, p. 41-52.
- [6] CRON W.L. et SLOCUM Jr. J.W. (1986). "The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance", *Journal of Marketing Research*, 23 (May), p. 119-129.
- [7] CROSBY L-A., EVANS K.R. et COWLES D. (1990). « Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influences Perspective », *Journal of Marketing*, N°54, July, pp. 68-81.
- [8] GRANT K. et GRAVENS D.W.(1996). « Examining sales force performance in organizations that use behavior based sales management process », *Industrial Marketing Management*, vol. 25, pp. 361-371.
- [9] DANY F. (2001). « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion » in Bouffartigue P. (dir) *Cadres, la grande rupture*, Paris, Editions La Découverte, Collection Recherches, pp.207-219.
- [10] DARMON R.Y. (2001). *Pilotage dynamique de la force de vente*, Village Mondial.
- [11] FLAHERTY K. et PAPPAS J. (2002). "The influence of career stage on job attitudes: toward a contingency perspective", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol.22, n° 3, p.135-143.
- [12] HALL D. et MOSS J. (1998). "The new Protean Career contract: helping organizations and employees adapt", *Organizational Dynamics*, Winter, p.22-37.
- [13] HILTROP J.M. (1995). "The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s", *European Management Journal*, vol.13, n°3, p.286-294.
- [14] JOHNSON MW. et alii (1990). « A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment », *Journal of Marketing Research*, N°27, August, pp.333-344.
- [15] LAVALETTE G. (1992). *La nouvelle direction commerciale*, Dunod.
- [16] LOUART P. (1995). *Succès de l'intervention en GRH*, Paris, Editions Liaison.
- [17] MAQUET M. et PERRAULT A. (1992). *Gérer la rémunération des commerciaux*, Paris, Editions Lamy.
- [18] MORIN E. (1996). *Psychologies au travail*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur.
- [19] NEVEU J.P.. (1996). *La démission du cadre d'entreprise*, Economica, Paris
- [20] PERETTI JM. (1994). *Ressources Humaines et gestion du personnel*, Paris, Editions Vuibert.
- [21] ROGER A. (2001). « Suivre les carrières de ses collaborateurs » pp. 183-193, in PERETTI J.-M. (2001) *Tous DRH*, Ed d'Organisation, 2° édition, Paris.
- [22] ROUSSEAU D. (1990). "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, 1990, vol.11, p.389-400.
- [23] ROUSSEAU D. (1995). *Psychological contracts in organization*, Sage publications, Thousand Oaks, 245p.
- [24] SCHEIN E.H. (1990). *Careers Anchors*, University Associates, San Diego.
- [25] SCHEIN E.H. (1978). *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, Massachussets.
- [26] THEVENET M. et NEVEU J.P. (2002). *L'implication au travail*, Vuibert, Paris.
- [27] TSUI A., PEARCE J., PORTER L. et TRIPOLI A. (1997). "Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?", *Academy of Management Journal*, vol.40, n°5, p.1069-1121.