

L'EVOLUTION DE CARRIERE

La plupart des entreprises proposent, dans une logique de performance, un plan de carrière à leurs meilleurs commerciaux. Parallèlement, le vendeur s'intéresse à ses possibilités de progression, cherchant à évoluer vers des postes à responsabilité, à l'interne comme à l'externe.

I. Les enjeux

A. Pour l'entreprise

Quel que soit son contexte, marché en crise ou marché porteur, l'entreprise doit anticiper les évolutions de postes et mettre en place une politique prévisionnelle de l'emploi proposant des possibilités d'évolution.

En effet, la carence de commerciaux sur le marché de l'emploi et le coût des recrutements externes conduisent l'entreprise à fidéliser ses meilleurs éléments.

Cette approche vise une utilisation optimale de l'ensemble des compétences de la force de vente. Elle cherche à minimiser les coûts liés au recrutement, à la formation, à l'animation et à l'évasion de clientèle.

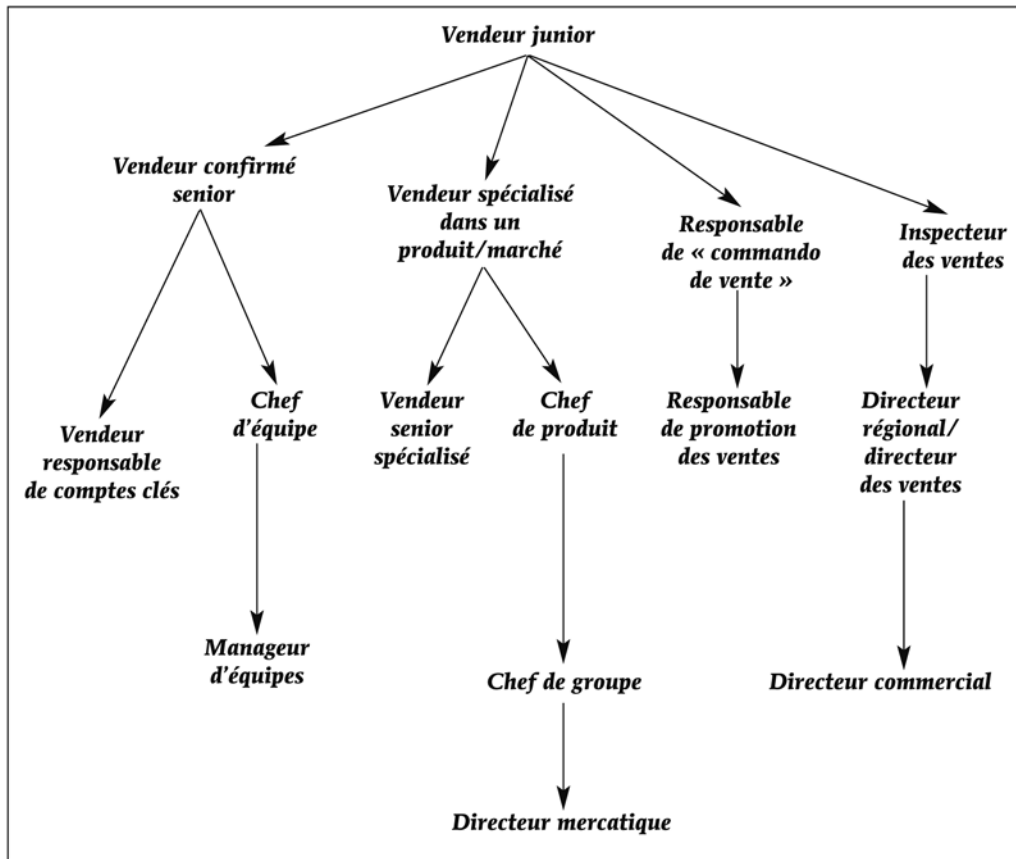
B. Pour le commercial

Les enjeux pour le commercial sont doubles : personnels et financiers.

Après quelques années en tant que vendeur junior ou débutant, il est légitime de vouloir progresser, c'est une évolution souhaitée. Lorsque l'entreprise se réorganise ou se restructure, l'individu est obligé de se remettre en question : l'évolution est alors contrainte.

Dans les deux cas de figure, on peut progresser dans une logique de parcours vertical (évolution hiérarchique) ou horizontal (changement de métier ou de service).

Un exemple de parcours vertical



La progression de carrière peut être menée à l'interne comme à l'externe.

Fidèles à l'entreprise de leur premier emploi, certains commerciaux choisissent d'y faire carrière. Si elle ne leur offre pas d'opportunités, ils cherchent alors une autre entreprise plus prometteuse.

Si de tels choix d'évolution traduisent une volonté de progresser, tant sur le plan personnel que financier, il ne faut pas oublier que d'autres commerciaux, notamment les patrons, les indépendants, les agents, les VRP ou les inconditionnels de la vente, qui prennent plaisir à développer un marché pour le compte de leur entreprise, ne cherchent pas à évoluer dans leur fonction.

II. Les leviers

A. La promotion interne

C'est un moyen privilégié de promouvoir les meilleurs éléments à des postes d'encadrement. Plusieurs raisons justifient ce choix :

- le recrutement n'étant pas une science exacte, l'entreprise prend moins de risques de se tromper en faisant progresser un collaborateur qu'elle a pu évaluer en interne ;
- la complexité croissante des structures et de leur environnement favorise les salariés qui connaissent bien l'entreprise et sa culture : ils n'auront pas de mal à s'adapter et seront plus vite opérationnels ;

– la promotion, jouant le rôle d'« ascenseur social », peut favoriser la cohérence interne de l'entreprise.

Cependant, la promotion interne n'est pas accessible à tous. En effet, les employeurs sont sélectifs dans le choix des candidats aux postes d'encadrement, car le management est un métier à part entière qui requiert des compétences spécifiques.

Certes, la loyauté, le sérieux, la compétence technique sont des atouts, mais l'aptitude à la prise de risque et à la décision ainsi que le « savoir-être » sont indispensables à toute évolution.

Le salarié qui souhaite évoluer en interne doit donc adopter un comportement proactif et prendre en main sa destinée.

B. La mobilité géographique

La promotion de carrière peut s'accompagner d'une mobilité géographique. Parfois, une clause de mobilité est intégrée au contrat de travail. C'est le cas chez Enténial, filiale d'AGF, spécialisée dans le financement immobilier et patrimonial. Les commerciaux qui veulent évoluer sont amenés à quitter leur région, car il est plus facile d'arriver dans une équipe que l'on ne connaît pas pour pouvoir la manager.

Pour faciliter cette politique de mobilité interne, les entreprises mettent en place des mesures d'aides financières permettant aux collaborateurs concernés de faire face aux frais d'installation.

C. La formation

1. Les modalités

Des modules de formation peuvent être proposés à l'initiative de l'entreprise dans le cadre d'un plan de formation pour favoriser la mobilité interne. Ces actions peuvent se dérouler selon plusieurs modalités : stage intra-entreprise, stage interentreprises, autoformation classique.

Une autre approche complémentaire de ces modalités de formation classique peut être également utilisée : l'« e-learning ». Cet enseignement à distance, grâce à des supports électroniques, permet de diffuser des informations de façon très large et à un coût très faible.

Les candidats ou les heureux promus pour préparer ou valider une promotion peuvent exprimer le besoin d'être formés. Deux possibilités s'offrent à eux : soit une formation interne, soit un cursus à l'extérieur. Les entreprises proposent souvent des formations « maison ». C'est le cas de Xerox, qui met en place des stages de vente et de management des équipes, ou encore de Carrefour, Sodexo ou Accor.

Mais la plupart des formations sont assurées par des organismes spécialisés dans le domaine choisi par le postulant. Les grandes écoles de commerce, les IAE, le CNAM, la Cegos ont une solide réputation dans ces cursus permettant d'accéder notamment à des postes d'encadrement. Dans certains cas, pour ne pas mettre sa carrière entre parenthèses, le candidat choisira l'alternance, ce qui demande un fort investissement personnel.

2. Un droit renforcé

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à toute personne justifiant de trois ans d'activité professionnelle (même bénévole) de valider les acquis de cette expérience pour

obtenir un diplôme, une certification ou un titre professionnel. Certains cadres diplômés utilisent cette opportunité offerte dans le cadre de la loi de modernisation sociale de 2002 pour opérer une réorientation radicale.

Le droit individuel à la formation (DIF), voté le 12 décembre 2003, renforce cette orientation de la formation centrée sur l'individu. Tout salarié en CDI ayant plus d'un an d'ancienneté dans une entreprise dispose d'un crédit de vingt heures par an, cumulables pendant six ans. Ce droit, qui reste acquis même en cas de licenciement, est un véritable « capital formation » qui permet à chacun d'améliorer ses compétences personnelles.

III. L'évaluation et ses outils

A. L'évaluation

1. Un outil d'aide à la décision

L'évaluation permet de mesurer de manière précise et factuelle les niveaux de performance, la motivation, l'implication, d'identifier les compétences et de valider la capacité des collaborateurs à évoluer dans leurs fonctions.

2. Les objets de l'évaluation

L'évaluation peut porter sur :

- la personne, ce qu'elle est : ses compétences ;
- son comportement, ce qu'elle fait ;
- ses performances, les résultats qu'elle obtient ;
- ses potentiels, sa capacité à évoluer.

B. L'entretien d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation se déroule entre le commercial et son supérieur hiérarchique direct. Il a pour but de dresser le bilan de l'année écoulée et de fixer des objectifs pour l'année suivante. Ce rendez-vous, d'une durée d'une à deux heures, doit permettre au salarié de s'exprimer sur son poste, sur ses conditions de travail, sur le management, sur son évolution de carrière.

À l'occasion de cet entretien, le commercial s'engage sur des objectifs fixés par son supérieur en accord avec la direction. Il profite de ce moment pour s'exprimer sur ses aspirations et demander éventuellement une formation susceptible de favoriser l'atteinte des objectifs pour accompagner son évolution. Chaque partie signe un compte rendu de la réunion.

C. Les autres outils

1. Le *feedback* 360°

Le *feedback* 360° est une méthode d'évaluation permettant au manager de comparer l'analyse qu'il fait de ses propres compétences à celle de son équipe, de ses collègues, de ses supérieurs, grâce à un questionnaire unique remis à tous les participants. Lors d'une réunion d'information, tous les participants impliqués dans la démarche, de l'intéressé à ses

collaborateurs qui deviennent alors évaluateurs, sont informés de l'objectif et de la méthodologie de l'outil.

Le questionnaire comprenant de quarante à quatre-vingts questions porte sur les connaissances qu'a le manager de la politique commerciale de l'entreprise, sa capacité à fixer des objectifs, son comportement vis-à-vis de son équipe ou des clients. À la fin de l'exercice, une synthèse des réponses individuelles est fournie lors d'entretiens individuels et collectifs au manager, au commanditaire de l'étude et aux évaluateurs.

2. Le coaching

Le coaching individuel est un processus intersubjectif par lequel un individu (le coaché) recourt à un interlocuteur (le coach) pour être accompagné dans une ou plusieurs dimensions de son développement personnel et professionnel.

L'objectif du coach est d'agir directement sur le comportement et non sur la personnalité de l'individu concerné. Il s'agit, par exemple, de l'aider à améliorer sa capacité à déléguer. Le coach et le cadre s'entretiennent régulièrement sur tous les sujets constituant l'actualité du coaché lors de nombreux entretiens en face-à-face ou grâce aux nouvelles technologies de communication.

3. Le bilan de carrière ou de compétences

Le bilan de compétences a pour fonction d'aider les salariés à faire le point sur leurs compétences, à analyser leurs motivations, à définir leurs objectifs. Il permet à chacun de mieux se connaître pour se perfectionner ou se reconverter.

Il s'échelonne en général sur deux à trois mois à raison de six à huit entretiens de deux heures entre le salarié et le consultant. Il demande un travail de préparation de la part du salarié. Celui-ci procédera à une relecture de ses expériences professionnelles. Grâce à des tests, le consultant analysera ses freins et ses moteurs, pour aboutir à ses projets professionnels.

4. L'assessment

L'*assessment* est un processus de développement de carrière utilisé principalement dans les secteurs de l'informatique et de l'énergie. Il consiste à mettre un collaborateur cadre en situation professionnelle par le biais de sketches, qui sont filmés, visionnés et décodés par des spécialistes en management. On juge la capacité du cadre à assumer de nouvelles responsabilités, à prendre du recul et à analyser les situations se présentant à lui. À la différence du 360°, l'observation et l'analyse sont assurées totalement par des professionnels extérieurs à l'entreprise, donc plus neutres. Cette technique permet également d'optimiser les moyens à mettre en œuvre (cycle de formation, coaching) afin de faciliter les chances de succès du collaborateur dans ses nouvelles fonctions.
