



# L'essentiel du CCUES

*Partager ce que nous avons compris*

## Part Variable Commerciale des agences Pro et PME en métropole

17 novembre 2015

### ■ Information Consultation sur le projet d'évolution de la Part Variable Commerciale des agences Pro et PME en métropole

L'AG Pro et l'AG Pme au sein de DEF (Direction Entreprises France) traitent les activités des entreprises Pro de 0 à 5 salariés, (1,6M clients) et Pme de 6 à 49 salariés (420K clients), avec :

- Des canaux de vente spécifiques : en flux avec le canal réactif 1016 prépondérant, une Gestion Clients Personnalisée pour les clients à plus forte valeur
- Des vendeurs généralistes compétents pour vendre toutes les solutions d'un large catalogue spécifique : multilignes IP, flottes mobiles, Cloud pro, standards tél., IT, ...
- environ 1 200 salariés éligibles à la PVV actuelle
- Des Directions de Marché Pro et Pme responsables de leurs parcs, interlocuteurs de la DO et porteurs de la stratégie d'Essentiels2020

#### Contexte et enjeux

- contexte : une forte mutation des marchés Pro Pme
  - un contexte concurrentiel agressif.,
  - outil télécom vital dans la relation client et stratégique.
  - des clients très exigeants et très souvent sans DSI, qui attendent un accompagnement personnalisé de bout en bout sur des projets de plus en plus digitaux.
- enjeux pour l'entreprise dans le cadre de la stratégie Essentiels2020
  - prioriser une expérience client incomparable et différenciante
  - accompagner nos clients Pro Pme dans leur transformation digitale
  - adopter une posture de défense de notre CA, de nos parcs.
- enjeux pour les personnels
  - répondre aux attentes de nos vendeurs Pro Pme et de leurs managers par une politique de rémunération variable plus cohérente et plus fédératrice
    - plus facile à gérer : simplifier la PVV actuelle et en faciliter le suivi
    - plus accessible : permettre à davantage de vendeurs de déclencher la PVC
    - plus collective : favoriser une démarche plus fédératrice pour toute l'équipe

#### Une démarche projet sur un mode participatif

- mise en cohérence avec la Part Variable Commerciale PVC du GP et avec la stratégie du marché Entreprises et son système de variable
- Composante Client : 50%

- entretiens vendeurs et managers avant de bâtir le projet et pendant
- présentation en CE VMF (Ventes Marketing France) d'un projet d'accord d'expérimentation
- pour la partie prévention, un travail mené en pluridisciplinarité avec les préventeurs, les médecins du travail et acteurs de l'environnement du travail
- Un modèle testé lors d'un pilote avec un suivi en CHSCT, pendant 3 mois et suivi en CHSCT pour les sites concernés
  - 150 vendeurs et leurs managers impliqués : pour l'AG Pro plateau de Caen 1016 et Flux Porteurs ; pour l'AG Pme plateau de Montpellier 1016 + Sédentaires et Nomades de Pessac
  - conditions de mise en oeuvre validées en amont avec les 3 CHSCT concernés
  - création de groupes de travail pluridisciplinaires pour analyse des résultats
- analyse des résultats
  - bilans avec les CHSCT et remontées dans le cadre des groupes de travail pluridisciplinaires
- modèle de PVC testé et méthode utilisée
  - testé en // de la PVV actuelle ; la meilleure des deux payée
  - les propositions faites dans les réunions pluridisciplinaires pendant et après le pilote ont été formalisées et analysées
  - après analyse certaines propositions ont permis d'apporter de nouvelles évolutions au projet ; d'identifier les risques principaux inhérents à sa mise en oeuvre et d'y apporter des réponses par un ensemble de mesures de prévention

PVC vendeurs : 3 composantes de la PVC Pro Pme dont le poids accompagne la stratégie

- Composante Individuelle Vente : 33,33%
  - placements valorisés en CAT (Chiffre d'Affaires aTtendu) avec un taux de commissionnement par ligne de produit
  - coefficient modulateur en fonction de l'atteinte d'un mini de vente stabilisé pour 6 mois, dans les 4 grandes familles de produits : Accès, Mobiles, Convergence et Croissance
- Composante collective Vente : 16,66%
  - placements de tous les vendeurs proportionnellement au R/O de l'équipe
- l'objectif collectif de l'équipe tient compte des profils des membres de l'équipe, des absences prévues et de la saisonnalité des ventes
  - la qualité de la relation client

- de 4 à 6 critères maxi individuels et collectifs ; adaptés aux canaux de vente des Directions de Marché
- pour les vendeurs nomades 20% sur la progression du CA portefeuille

### Les 4 grandes familles de produits à date

- **Accès, Réseaux, Internet, Téléphonie**  
Notre coeur de métier, en réponse aux besoins fondamentaux de nos clients (nos activités historiques Internet & téléphonie)
- **Mobilité**  
Opportunités de ventes à réaliser en (re)conquête sur de la mobilité pure, pour couvrir les besoins « voix » et « data »
- **Convergence**  
Un enjeu fort de fidélisation et de croissance qui pousse à valoriser nos offres de convergence auprès nos clients
- **Nouveaux Domaines et Services**  
Des offres et services d'avenir, à valeur ajoutée (dont la fidélisation), et qui constituent des ventes additionnelles stratégiques

PVC des managers : 3 composantes principales indépendantes et mesurées en R/O. objectivation des composantes managériale et CA (RE Nomades) au trimestre. Directeurs Ventes mêmes évolutions dans le poids des composantes

- **Composante Vente 30%:**
  - calcul des gains avec système R/O idem à objectif collectif vendeur
  - objectifs de placements en CAT par Briques et en CAT Total
  - déclenche à 70% R/O; plafond à 120% pour chaque Brique et pour CAT Total
- **Composante Managériale 20% :**
  - valorise le soutien individuel et collectif apporté aux vendeurs par le RE
  - 3 dimensions : stratégique management des priorités, relationnelle motiver entraîner et opérationnelle anticiper et piloter son activité / business
- **Composante Client 50%:** Composante stratégique dans le cadre Essentiels2020
  - mesure les résultats de la qualité de la relation client équipe
  - 6 indicateurs max, dont une partie consacrée à la progression du CA

### Le dispositif de prévention

Au regard des enjeux que représente l'évolution de la PVV pour les vendeurs et managers Pro Pme, un dispositif de prévention primaire a été mis en place pour anticiper les risques et proposer des mesures de prévention. L'analyse de ces mesures de prévention a permis de procéder à des ajustements de la structure du projet de PVC après le pilote (par ex : abaissement des minima de vente individuels et du seuil de déclenchement de l'objectif collectif)

**Dispositif 1 :** une campagne d'information, en amont dans le trimestre qui précède la mise en oeuvre et avant la phase de closing du dernier mois du trimestre

**Dispositif 2 :** une formation à la PVC Pro Pme, prévue en quatre modules pour l'appropriation de la PVC Pro Pme

**Dispositif 3 :** des mesures d'accompagnement spécifiques, pour favoriser l'appropriation du nouveau système en anticipation.;

Avant la mise en oeuvre de la PVC : possibilité de convertir les résultats du système actuel dans le système futur via un simulateur

Dès la mise en oeuvre de la PVC et pendant 2 mois : il est proposé de payer la meilleure des deux PV entre le gain obtenu avec PVC et le montant moyen de l'actuelle PVV (PVV moyenne des 12 mois précédents)

Après la mise en oeuvre de la PVC : un suivi dans la durée

Mise en place d'une boîte mail générique pour Q&R pendant le 1er trimestre de fonctionnement

**Pas de changement simultané du SI de la PVC Pro Pme :** pas de changement dans l'utilisation du SI avec Nos Ventes et le CRM Mercure, seules quelques évolutions accompagnent la PVC Pro Pme

- adaptation du CRM Mercure
  - affichage du CAT sur les commandes qui devient la seule unité de comptage
  - pour faciliter le suivi des affaires en lien avec un meilleur pilotage par le CA évolution du « module affaires » : la visualisation du pipe d'affaires et leur suivi se fera en CAT par Briques, ainsi que le suivi de l'activité commerciale.
  - pour permettre aux vendeurs de gagner du temps et afin de simplifier le système actuel, la transformation des affaires en commande se fera désormais sans ressaisie
- quelques adaptations de Nos Ventes
  - nouvelle fiche PVC, document contractuel qui récapitule les gains mensuels des vendeurs, adaptée à la PVC et alimentée jour par jour sur la composante individuelle vente
  - pour les autres composantes, le suivi de la réalisation vendeur et équipe sera consultable au jour le jour dans les outils de suivi de l'activité et validé en fin de période

### Nos commentaires :

Le dossier sur « La nouvelle posture de service, pour les clients Pro Pme » pourrait être intéressant et réalisable rapidement si un grand nombre de dysfonctionnements et d'inégalités que nous relevons ci-après y trouvaient des réponses, que ce soit sur l'AG PME ou sur l'AG PRO. Il serait judicieux de partir d'une situation claire et transparente.

Et puisqu'il est par ailleurs fait référence à la PVC GP, rappelons que celle-ci pose encore problème aujourd'hui, et qu'il y a une expertise sur l'AD IDF Centre et un nouveau pilote sur l'AD PP IDF.

Un grand nombre de questions demeurent donc sur l'état des lieux actuels avant d'aborder la question de la nouvelle PVC, car celle-ci ne peut être mise en place sur un terrain où de nombreux dysfonctionnements impactent la rétribution des personnels:

### AG PME

#### Flux Porteurs :

Les équipes Flux Porteurs voient leur métier changer depuis plus de deux ans, alors que la direction ne s'est rapprochée des CHSCT sur ce point qu'en 2015. Ce changement de métier concerne le traitement de cas de gestions et ventes, sans modification des objectifs, alors que les autres Commerciaux Sédentaires des autres équipes ont moins de gestion à faire. Or ce changement de métier date de 2013, notamment par le traitement des suites commerciales et des déménagements.

Les flux apports d'affaires sont des flux très demandés et très regardés par les vendeurs. Vous nous avez garanti que ces flux seraient toujours suivis dans le processus apport d'affaires afin de suivre l'équité dans les affectations de ce potentiel. L'engagement n'a pas été tenu puisque les néo-fibrables ont été orientés vers OCM Light.

Est-ce que vous allez également prendre d'autres flux apports d'affaires pour les mettre dans OCM Light et nous faire perdre ainsi davantage la traçabilité de ces potentiels ?

Portefeuille GCP.

Nous constatons qu'il y a un déséquilibre, voire une iniquité généralisée entre les portefeuilles attribués par vendeurs, et par équipe ou par territoire. Le potentiel est très différent selon ces critères.

OCM Light.

Il y a de grandes incompréhensions sur le mode d'attribution des apports d'affaires.

Petits sites/ Grands sites

Aujourd'hui, les vendeurs sur les petits sites (ex : Toulon /Montpellier) n'ont pas les mêmes formations, et ne vendraient pas les mêmes produits. A l'avenir, tout le monde sera-t-il formé de la même façon et chacun vendra-t-il les mêmes produits sur son périmètre géographique ?

AG PRO

La PVV dépend très fortement de la manière dont les objectifs sont distribués. Par exemple, sur l'AGPRO GO les objectifs sont ventilés selon les heures de présence prévisionnelles pour chaque conseiller. Depuis quelques mois, est apparu un nouveau critère qui implique le grade ou le niveau du conseiller. Cette situation provoque un sentiment d'injustice. La Direction envisage-t-elle d'uniformiser les règles de distribution des objectifs dans toutes les DO ?

Toutes ces questions doivent trouver des réponses car elles concernent le fonctionnement et si rien n'est fait, les difficultés vont perdurer avec la nouvelle PVC.

La CFE-CGC demande donc que soient écrites, formalisées et homogénéisées les règles et les processus sur toutes les unités.

**La nouvelle PVC**

Nous assistons à une uniformisation de la PVC sur les marchés PRO et PME. Cela veut-il dire que nous allons vers une fusion de ces 2 marchés ?

Sur La Composante Individuelle, on ne voit pas comment va être calculé et mis en place « le coefficient modulateur en fonction de l'atteinte d'un mini de vente stabilisé pour 6 mois ».

Sur la composante collective. Les absences non prévues impactent toute l'équipe; L'ambiance de l'équipe risque d'être fortement dégradée et constitue un fait générateur de stress si un vendeur a des soucis de santé ou autre ? Pourquoi n'y-a-t-il pas une simulation avec R/O inférieur à 70% dans la part collective ?

Sur la composante client. Pour les vendeurs nomades 20% sur la progression du CA portefeuille paraît impossible. A la mise en place rien n'est maîtrisé par les vendeurs, les managers ou les DV. Les consignes peuvent changer trop régulièrement et trop

rapidement. Les règles doivent être clairement écrites (cas de changement de marché, de déménagement client,..). Tout le monde travail sur les portefeuilles (les flux porteurs, activa, le 1016 par des placements d'offres) et le vendeur ne peut être le seul responsable du CA et de la relation client ? Il faut mettre au départ au moins des objectifs de CA par équipe, par exemple.

Dans la liste des critères, certains sont liés au bon fonctionnement du SI. A plusieurs reprises cette année, le SI a été perturbé et de ce fait, a impacté directement les résultats des conseillers et des managers. Quelles seront les décisions prises par la Direction lorsqu'un résultat collectif ou individuel sera impacté par une défaillance du SI ? Quel est l'impact de l'indicateur concerné ?

**Autres questions complémentaires**

A propos du temps dans le groupement. Cet indicateur n'est présent que sur la part individuelle du conseiller et pourtant il est fonction des moyens et du système d'organisation décidé par la direction. On comprend d'ailleurs qu'il y a une part d'incertitude pour l'évaluation de la charge de travail. Quel message envoie la direction sur sa prise de responsabilité. Pourquoi cet indicateur n'est-il pas collectif ?\*

Comment cette PVC va-t-elle contribuer à faire baisser le taux d'absentéisme (25% sur Marseille ce mois-ci), le turn-over (20% en 8 mois et meilleurs vendeurs) ?

**RPS**

Il ne serait pas honnête de dire que l'approche RPS est bien cernée car elle ne tient pas compte des remarques des CHSCT et (audit SECAFI) à ce sujet.

En effet, SECAFI dans son rapport de septembre 2015 sur le 1016 de Marseille, attire l'attention de la Direction sur une population très fragilisée. SECAFI demande que des mesures préventives et correctives soient mises en place rapidement. 54% du personnel (soit plus d'une personne sur 2) est confronté à un risque fort à très fort de RPS.

Mettre en place sans des mesures préventives et correctrices, une composante collective, sur une population dont la principale remontée est : « Je me sens à l'écart dans mon équipe » est complètement irréaliste. D'autres réponses comme « mes relations avec ma hiérarchie » ne sont pas satisfaisantes ou « je ne dispose pas des informations nécessaires pour faire un travail de qualité » montrent un terrain qui n'est pas prêt au changement. Cette population fragilisée se retrouve aussi sur d'autres plateaux comme Dijon ou Poncelet.

Au travers des verbatim apparait par ailleurs une inquiétude sur l'évolution de l'activité et du métier, sur la charge de travail mal maîtrisée, sur la transversalité entre les plateaux, sur le manque de reconnaissance, sur la différence de potentiel entre les équipes qui doit alerter la Direction sur la manière dont sera déployée la PVC sur l'AGPRO et PME.

**La CFE-CGC demande donc le mandatement de la commission VMS sur ce projet.**

**Résolution adoptée à l'unanimité :**

Les élus du CCUES réunis le 17 novembre 2015 mandatent la commission Vente Marketing et Service (VMS) sur le projet d'évolution de la Part variable Commerciale des Agences Pro et Pme en métropole.

Un rapport devra être établi et communiqué aux élus.

## Vos correspondants CFE-CGC

Georges Beauvais (SCE), Maxence d'Eprenesnil (IMTW), Noël Fayeaux (DO Centre Est),  
Frédérique Limido-Milesi (Fonctions Support Finances), Franca Lostys (Orange France Siège),  
Eric Picot (DO Normandie Centre), Elisabeth Rivier (DO Ile de France), Christian Simon (DTSI),  
Philippe Vidal (Représentant Syndical)

**Tout ce que la Direction vous tait est sur le web CFE-CGC !**

[www.cfecgc-orange.org](http://www.cfecgc-orange.org)

■ Emportez-nous sur votre mobile ou tablette !



application iPhone



application Android



accès via navigateur

■ Abonnez-vous gratuitement !

La CFE-CGC vous informe sur l'actualité du Groupe Orange, décryptée par notre organisation. Parmi les thèmes que nous abordons régulièrement : emploi, rémunération, conditions de travail, stratégie d'entreprise, analyse des résultats, actualité sociale.

**Pour recevoir nos publications par mail, compléter le coupon ci-dessous et (au choix) :**

le faxer au 01 40 45 51 57

le scanner et l'envoyer par mail à [info@cfecgc-orange.org](mailto:info@cfecgc-orange.org)

le remettre à un représentant CFE-CGC Orange

**Et aussi :**

vous abonner en ligne : <http://bit.ly/abtCFE-CGC>

télécharger notre livret d'engagement : <http://bit.ly/livretCFE-CGC>

adhérer : <http://bit.ly/adhererCFE-CGC>

*Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique exclusivement destiné à la gestion de vos abonnements, et sont traitées de manière confidentielle. Conformément à la loi «informatique et libertés» du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, vous bénéficiez d'un droit d'accès et de rectification des informations qui vous concernent, que vous pouvez exercer en écrivant à la CFE-CGC Orange.*



### Je choisis mes publications

- lettre

**COMPRENDRE  
& AGIR**

(actualité sociale du Groupe, 3 n° / an)  
+ revue de presse mensuelle

- lettre

**EPARGNE  
& ACTIONNARIAT  
SALARIES**

(analyse de la stratégie,  
décryptage de l'épargne salariés, 3 n° / an)  
+ mails pratiques épargne salariale  
+ revue de presse mensuelle

### Je complète mes coordonnées

- Madame  Monsieur

Prénom / Nom

Établissement (CE)

*Vous pouvez recevoir nos informations sur une ou deux adresses mail.  
Complétez selon votre choix :*

mail pro

mail perso

téléphone mobile