



# AEP / Rapport d'activité de la Commission Vente Marketing et Services

CCUES\_2012-14 : 16-17/10/12

## Rapport de la commission sur le projet de la Part Variable Commerciale (PVC) Grand Public

### SOMMAIRE

1. <i>Contexte général</i> .....	1
2. <i>Composition de la future PVC</i> .....	2
3. <i>Les SAM</i> .....	3
4. <i>RH</i> .....	4
5. <i>RPS</i> .....	4

### RAPPORT

Les élu-e-s du CCUES, réunis en séance plénière le 28 août, ont mandaté la commission VMS sur le projet « de part variable commerciale Grand Public » pour en recueillir les éléments auprès de la Direction et juger la pertinence de sa mise en œuvre.

Sur le volet RH, elle devait mesurer l'impact notamment sur la charge de travail des salariés concernés et les effectifs.

#### 1. Contexte général

La Part Variable Commerciale (PVC) en lieu et place de la PVV :

- Périmètre global -> le Grand Public
- Les acteurs concernés -> les salariés de la Vente ainsi que les conseillers clientèle et leurs managers.
- Objectif -> Ce projet s'inscrit dans le cadre du plan de Conquêtes 2015. C'est un projet d'entreprise qui, selon la Direction, doit aider les acteurs de la Vente à fidéliser les clients.

La PVC met l'accent sur la quantité et la qualité. L'enjeu n'est pas seulement de vendre mais de fidéliser la clientèle.

La Direction de l'Entreprise dit souhaiter mettre en application un projet caractérisé par sa simplicité pour la bonne compréhension des acteurs concernés.

Selon la Direction de FT, orienter la PVC vers l'accompagnement du client permet d'opérer des ventes de qualité. En outre, elle préconise des comportements d'excellence dans la relation client : c'est un gage de pérennité pour l'Entreprise.

Une nouvelle gouvernance étant à l'œuvre entre les Directions Orange et la Direction Nationale, la PVC doit rester un levier managérial au plus proche du terrain. Elle doit également s'inscrire dans le cadre du projet PARC qui sera effectif au S1 2013.

Concerne l'ensemble des personnels AD, AVSC et CCO déclinés de la façon suivante :

Au S1-2012 :

1. 5800 vendeurs en boutique
2. 1200 managers en ad
3. 2200 conseillers clients en AVSC
4. 1700 conseillers clients en CCO
5. 500 managers en services clients (400 responsables de secteur et 80 responsables de plateau)

Selon la Direction, les 3 expérimentations ont permis d'affiner le projet.

Cette nouvelle Part variable nommée PVC est présentée comme plus simple, plus éthique et plus homogène entre les services.

La commission, malgré cette présentation positive, pense que les choses ne sont pas si simples et qu'il y aura des impacts réels sur l'organisation du travail et impliquera un changement de fond pour les salariés concernés.

En tout premier lieu, le CNPS, qui est un indicateur de marché, utilisé dans d'autres entreprises, permet de mesurer l'écart entre les clients peu satisfaits ou très satisfaits.

La commission alerte la Direction sur le fait que cet outil dans son état actuel, n'est pas adapté à la mesure réelle de la satisfaction client : prise en compte que des clients ayant effectué une vente, pas de prise en compte de la relation commerciale, mais de l'offre dans sa globalité, dérive du modèle qui permet de tronquer le résultat. La commission préconise un changement des questions du CPNS pour qu'il soit au plus près de la réalité. Et de nous indiquer que le panel des sondés pourrait être élargi aux clients qui ont quitté FT/Orange ne résoudra en rien les problèmes évoqués, ci-dessus.

## 2. Composition de la future PVC

- La mise en œuvre d'une seule PVC pour le manager et les commerciaux. Néanmoins, certains métiers de la vente et du service ne se recoupent pas complètement dans leur champ d'attributions. Ainsi, deux modèles sont proposés :

1. 70 % de vente, 30 % d'accompagnement à la vente.
2. 50 % de vente, 50 % d'accompagnement à la vente. Le second modèle étant entre autres pour les managers de niveau 2.

- L'accent porté sur la partie « satisfaction client ».

- La pérennité des ventes : prise en compte de la pérennité individuelle du vendeur appliquée à ses ventes en cours du mois.

- L'accroissement de la marge de manœuvre managériale locale.

- **La réduction à hauteur de 25 % du budget collectif.**

La Direction de FT assure que le budget 2012 est équivalent à celui de 2011.

Il n'est prévu ni de hausse ni de baisse des parts variables en moyenne par personne. Elle considère que les parts variables ont servi les intérêts de l'Entreprise. Elle estime aussi que la performance économique et la performance commerciale ne sont pas antagoniques.

Il a été observé que le plafonnement des parts variables a démobilité les bons vendeurs, ce qui aurait desservi les intérêts de l'Entreprise. À partir de ce constat, la Direction de FT a substitué la notion d'asymptote à celle de plafond, qui témoigne d'un écrasement des gains dès lors qu'un certain niveau de performance est atteint. L'enjeu consiste à satisfaire à la fois les fortes et les faibles PVV.

Il est précisé que le collectif VALO a été déplafonné.

Une rémunération particulière sera accordée aux salariés qui ne réalisent pas de ventes sur la base des résultats de vente collectifs, de manière à valoriser leur travail, **ce qui correspond à une part fixe de 20 %.**

Il est précisé qu'une communication mensuelle est réalisée sur la part variable à l'attention des salariés.

Ils prendront ainsi connaissance des objectifs à atteindre en termes de vente.

Exemple (quasi finalisé) de ce que pourrait être la grille de la PVC

70/30

← Actuelle →				← Principe →				pvt principe vs pvt actuelle	
rem quali	rem poly.	rem valo	rem totale	Paliers valo R	rem totale	rem valo	rem offre	rem sam	
80			<b>80</b>	20000 < valo < 25000	<b>100</b>	50	20	30	125%
80			<b>80</b>	25000 < valo < 30000	<b>120</b>	60	24	36	150%
80			<b>80</b>	30000 < valo < 33200	<b>160</b>	80	32	48	200%
80	16	33	<b>129</b>	33200 < valo < 35000	<b>160</b>	80	32	48	124%
80	61	123	<b>264</b>	35000 < valo < 40000	<b>264</b>	132	53	79	100%
80	107	213	<b>400</b>	40000 < valo < 45000	<b>399</b>	200	80	120	100%
80	152	303	<b>535</b>	45000 < valo < 50000	<b>534</b>	267	107	160	100%
80	197	393	<b>670</b>	50000 < valo < 55000	<b>669</b>	335	134	201	100%
80	242	483	<b>805</b>	55000 < valo < 60000	<b>804</b>	402	161	241	100%
80	287	573	<b>940</b>	60000 < valo < 65000	<b>939</b>	470	188	282	100%
80	332	663	<b>1 075</b>	65000 < valo < 70000	<b>1 074</b>	537	215	322	100%
80	377	753	<b>1 210</b>	70000 < valo < 75000	<b>1 209</b>	605	242	363	100%
80	422	843	<b>1 345</b>	75000 < valo < 80000	<b>1 342</b>	671	268	403	100%
80	467	933	<b>1 480</b>	80000 < valo < 85000	<b>1 473</b>	737	295	442	100%
80	512	1 023	<b>1 615</b>	85000 < valo < 90000	<b>1 602</b>	801	320	481	99%
80	557	1 113	<b>1 750</b>	90000 < valo < 95000	<b>1 729</b>	865	346	519	99%
80	602	1 203	<b>1 885</b>	95000 < valo < 100000	<b>1 854</b>	927	371	556	98%
80	647	1 293	<b>2 020</b>	100000 < valo < 105000	<b>1 977</b>	989	395	593	98%
80	692	1 383	<b>2 155</b>	105000 < valo < 110000	<b>2 098</b>	1 049	420	629	97%
80	737	1 473	<b>2 290</b>	110000 < valo < 115000	<b>2 217</b>	1 109	443	665	97%
80	782	1 563	<b>2 425</b>	115000 < valo < 120000	<b>2 334</b>	1 167	467	700	96%
80	827	1 653	<b>2 560</b>	120000 < valo < 125000	<b>2 449</b>	1 225	490	735	96%
80	872	1 743	<b>2 695</b>	125000 < valo < 130000	<b>2 561</b>	1 281	512	768	95%
80	917	1 833	<b>2 830</b>	130000 < valo < 135000	<b>2 669</b>	1 335	534	801	94%
80	962	1 923	<b>2 965</b>	135000 < valo < 140000	<b>2 774</b>	1 387	555	832	94%
80	1 007	2 013	<b>3 100</b>	140000 < valo < 145000	<b>2 875</b>	1 438	575	863	93%
80	1 052	2 103	<b>3 235</b>	145000 < valo < 150000	<b>2 973</b>	1 487	595	892	92%
80	1 097	2 193	<b>3 370</b>	150000 < valo < 155000	<b>3 067</b>	1 534	613	920	91%

La commission constate que les expérimentations ont montré une forte augmentation du budget. On peut se poser la question du respect du budget et s'il y a dépassement quelles mesures seront prises : seuils plus élevés, ou plafonds.

La commission n'a pas obtenu de réponse sur les budgets 2009 et 2010, pour les AVSC et les CCO, et a obtenu très évasive pour les budgets en AD ?

Toutes les clés de répartition étant changées, il est difficile d'extrapoler. La notion d'Iso budget sera à vérifier dans le temps.

La PVC va se décliner sur 3 indicateurs donc 1 collectif, 1 SAM (satisfaction, accompagnement, multicanalité) et 1 valo.

Tous les vendeurs toucheront un minima même sans déclencher de valo ou de seuil.

La difficulté va être de ne pas pénaliser les performeurs et de donner à chacun la possibilité de s'exprimer aussi bien en qualitatif qu'en quantitatif.

Une fois de plus, la commission rappelle que les objectifs doivent être donnés dès le 1<sup>er</sup> du mois et ne doivent pas être modifiés en cours de période.

### 3. Les SAM

Les SAM sont de nouveaux indicateurs qui seront à la main des managers.

La Direction de FT a transmis un exemple de fiche label (*annexe 1 et 2*), ainsi qu'un référentiel de SAM utilisés durant les expérimentations.

Dans le cadre de la multi-canalité, la Direction de FT réfléchit à la mise en œuvre d'objectifs communs au niveau des DO et des boutiques tels que le parcours client.

La commission approuve que les SAM soient des indicateurs labellisés. Tout nouveau SAM devra être labellisé de la même façon. La commission alerte sur le risque de partialité, les SAM étant à la main des managers, et demande que des voies de recours soient possibles pour les salariés. Il est à noter qu'aucun responsable, lors des expérimentations, n'a choisi de tester l'indicateur « taux de ventes contestées » !

#### 4. RH

##### - Les effectifs

La Direction nous informe qu'il n'y aura pas d'impact sur les effectifs car les flux baissent de 10 % par an depuis 2 ans dans les AD.

La commission pense que si on fait de la qualité, l'entretien client durera plus de temps donc nécessitera plus d'effectifs. En sachant qu'il y a déjà aujourd'hui de gros problèmes d'effectifs et de recrutements.

Si la PVC est mise en place, les changements comportementaux et les mises à niveau seront importantes et prendront donc du temps.

##### - Les formations, la communication

Toutes les formations et la communication devront être faites en amont de la date cible pour que le jour J tout se passe bien. Une longue phase d'appropriation sera nécessaire. De plus, la phase de transition entre l'ancien modèle et le nouveau nécessitera, selon les cabinets experts, environ 1 an.

La date cible était dans un premier temps le 1<sup>er</sup> avril, après avis des cabinets d'expertise, elle a été repoussée au 1<sup>er</sup> juillet 2013.

##### - SI

Il est impératif que celui-ci soit finalisé à la date cible. Si ce n'est pas le cas, la Direction s'engage à reporter la date.

Ce sera probablement une évolution de GRV pour toutes les unités ;

Ce qui permettra d'avoir une même grille de valo, de gestion des absences par rapport au potentiel de gain, etc. sur toutes les unités.

#### 5. RPS

Le volet RPS n'a été pris en compte que pour les expérimentations menées sur la DO NOC et IDF ; Ce volet RPS a été conduit par les cabinets Essor Consultant, Market Vision et Florence Prats.

La Direction nous dit que la charge de travail des managers, qui est une alerte des consultants, n'était due qu'aux expérimentations.

La commission affirme que les conclusions RPS ne sont pas représentatives, l'échantillonnage étant trop petit. **En effet, une seule personne de chaque métier ne représente pas un avis général.** De plus, les personnes interviewées ont été choisies par les managers donc quid de l'objectivité.

Par ailleurs, la commission pense que la charge de travail durera le temps de la phase de transition et de l'appropriation du nouveau modèle, soit au moins un an.

## ANNEXE 1

<b>NOM :</b>	<b>Clic Ton Lien</b>	<b>LIBELLE :</b>	Taux d'envoi des mails Clic ton lien Home et Mobile
--------------	----------------------	------------------	---

<b>Engagement concerné :</b>	<b>Correspondances clients</b>	<b>Responsable</b>	<b>DRCGP/DSSC/DISM</b>
------------------------------	--------------------------------	--------------------	------------------------

<b>Date de création :</b>	26/03/2012	<b>Date de dernière modification</b>	<b>26/03/2012</b>
---------------------------	------------	--------------------------------------	-------------------

**OBJECTIF DE L'INDICATEUR :**

Mesurer la contribution des conseillers clients en services clients téléphone à l'envoi des mails clic ton lien destinés à promouvoir la multicanalité.  
Pour cela, l'indicateur vise à déterminer pour l'ensemble des équipes en contact téléphonique avec les clients, le pourcentage d'envoi de mails Clic ton lien par rapport aux traçages éligibles à cet envoi.

**DESCRIPTION / DEFINITION :**

C'est le rapport entre :

- le nombre de traçages réalisés dans les CRM R-Force et Client+ donnant lieu à une proposition d'envoi de mail
- le nombre d'envoi de mails validés par les conseillers client sur ce périmètre

Dans le détail :

- Dans R-Force et Client+, certains traçages préalablement paramétrés donnent lieu à une proposition d'envoi de mail au client en fin d'entretien.  
Le conseiller informe alors le client qu'un mail venant compléter l'entretien va lui être envoyé.  
Il valide avec le client son adresse mail et s'assure que le client ne s'oppose pas à l'envoi d'un mail. Si opposition, le conseiller décoche l'envoi dans le CRM ; si pas d'opposition, il valide l'envoi.  
L'indicateur permet de mesurer le ratio les traçages éligibles à l'envoi et les mails réellement envoyés.
- Les types d'actes concernés : actes de gestion, d'assistance commerciale ou de commande.  
La grille des traçages éligibles est transparente pour le conseiller : dès qu'un envoi de mail est proposé par le CRM, il applique la procédure métier en s'assurant auprès du client que le mail va pouvoir être envoyé.

<b>PERIODICITE :</b>	hebdomadaire et mensuel	<b>UNITE :</b>	Pourcentage avec 1 décimale
----------------------	-------------------------	----------------	-----------------------------

### RESTITUTIONS DE L'INDICATEUR :

Restitution dans les reportings Clic ton lien :

- Home

<a href="#">01</a>	Volume et Taux Envoi / Intention Clic_ton_lien par entité
<a href="#">02</a>	Volume et Taux Envoi / Intention Clic_ton_lien par Origine et Motif Contact
<a href="#">03</a>	<b>TDB Taux d'envoi de Clic_ton_lien</b>
03 Graph	Graphe TDB Taux d'envoi de Clic_ton_lien (cf 03)
<a href="#">04</a>	<b>TDB Taux Intention de Clic_ton_lien (CONTRAT DE SERVICE / MBO)</b>
<a href="#">06</a>	Volume et Taux Envoi / Intention Clic_ton_lien par Entité / Département / Equipe
<a href="#">07</a>	Volume et Taux Envoi / Intention de Clic_ton_lien par Entité / Equipe / CC

- Mobile

<a href="#">01</a>	Volume et Taux d'envoi de "Clic_ton_lien" par entité
<a href="#">02</a>	Volume et Taux d'envoi de "Clic_ton_lien" par Type de mail
<a href="#">03</a>	<b>TDB Taux d'envoi de "Clic_ton_lien" par entité</b>
03 Graph	Graphe TDB Taux d'envoi de "Clic_ton_lien" (cf 03)
<a href="#">06</a>	Taux d'envoi de "Clic_ton_lien" par Entité / Dépt / Equipe
<a href="#">07</a>	Taux d'envoi de "Clic_ton_lien" par Entité / Equipe / CC

### Formule de calcul

- Taux d'envoi Clic ton lien = Somme des mails Clic ton lien envoyés par clictadoc / Somme des traçages éligibles Clic ton lien

### Applications sources

L'indicateur est calculé à partir des données des données extraites de l'application :

- PACA et CLIC TA DOC pour Home
- KENOBI et CLIC TA DOC pour Mobile

### Date de parution de l'indicateur :

Chaque semaine

**ANNEXE 2**

**INDICATEURS SAM**

<b>thème du SAM</b>	<b>Impact Client</b>	<b>Impact Entreprise</b>	<b>indicateur mesurable et auditable</b>	<b>univers</b>	<b>à quelle maille l'indicateur est-il applicable ?</b>	<b>fréquence de disponibilité des stats</b>	<b>disponibilité</b>
<b>Satisfaction client</b>	je suis bien servi du premier coup en tant que client	plus de ressources disponibles pour servir d'autres clients	taux de réitération 6 jours en monocanal	Plateaux Home Mobile	DO, UO, DEPARTEMENT, EQUIPE, INDIVIDUEL	hebdomadaire	mise à dispo des duos
	je suis bien conseillé en tant que client	des coûts de traitement en moins	taux de ventes contestées	Plateaux Home et Boutiques	*pour HOME en ad et avsc : DO, UO, DEPARTEMENT, EQUIPE, INDIVIDUEL *pour MOBILE en Boutique uniquement : DO, UO, DEPARTEMENT, BOUTIQUE	mensuel	dispo
	je trouve que tout se passe bien en tant que client, de mon achat jusqu'à ma facturation	sécuriser le client	sondage parcours Client Home (satisfaction globale ou information fournie au client lors de la souscription)	Plateaux Home et Boutiques	DO	trimestriel	dispo
	je suis très satisfait de mon contact avec Orange	faire de nos clients des promoteurs d'Orange	CNPS	Plateaux Home Mobile et Boutiques	BOUTIQUE OU PATEAU	mensuel ou trimestriel	dispo

<b>Accompagnement client</b>	ma vie est facilitée en tant que client		tx d'attachement des services aux ventes en ad exemples : transfert de données, pack démarrage	Boutiques	AD, EQUIPE, INDIVIDUEL	hebdomadaire	dispo
	je suis accompagné et je peux être autonome en tant que client	réduire les couts	taux de "click ton lien"	Plateaux Home Mobile	DO, UO, DEPARTEMENT, EQUIPE, INDIVIDUEL	hebdomadaire	dispo + mailing list
	je suis dépanné et ce que j'achète chez Orange est mis en service		taux de réalisation d'actes techniques simples en ad	Boutiques	AD, EQUIPE, INDIVIDUEL	hebdomadaire	dispo
<b>Multicanalité client</b>	je suis joint facilement si il y a un problème d'installation de mon Internet	meilleur accompagnement client et aide pour technicien d'intervention	taux de N° de mobile saisi lors de la souscription internet	Plateaux Home Mobile et Boutiques	DO, UO, DEPARTEMENT, EQUIPE	mensuel	dispo
	je suis raccordé plus rapidement en tant que client	économie de rdv	taux de PLP	Plateaux Home et Boutiques	DO, UO, DEPARTEMENT, EQUIPE, INDIVIDUEL	hebdomadaire	dispo
	je reçois une information "green" d'Orange en tant que client	réduire les coûts	taux de facture électronique mobile	Plateaux Mobile	DO, UO	hebdomadaire	dispo
	que j'apprécie Orange plus que les autres et qu'on me rende autonome		taux d'activation "Orange et moi"	Boutiques	DO, UO, DEPARTEMENT, EQUIPE, INDIVIDUEL	mensuel	T3



	qu'on me permette une bonne mise en main de mon achat, en tant que client	augmenter les flux en boutiques	nombre de "téléphone to shop"	Plateaux Home Mobile		DO, UO, DEPARTEMENT, EQUIPE, INDIVIDUEL	mensuel	fin S1
--	---	---------------------------------	-------------------------------	----------------------	--	---	---------	--------