



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

CCUES n°24\_2012-14 : 15-16/10/13

## Bilan du nouveau modèle en Agences Entreprise

### SOMMAIRE

1. <i>Introduction</i> .....	1
2. <i>Effectifs</i> .....	1
3. <i>Promotions</i> .....	2
4. <i>Formation</i> .....	3
5. <i>Organisation du travail</i> .....	3
6. <i>Résultats</i> .....	5
7. <i>Environnement de la vente</i> .....	6

### RAPPORT

#### 1. Introduction

La mise en œuvre du nouveau modèle de vente (dit projet : Auckland) a commencé en juillet 2012.

L'appropriation des périmètres a été difficile, notamment les relations entre les IC et les ICS, impactant de manière importante les résultats dans un contexte déjà difficile : le MDM n'a pas atteint ses objectifs pendant trois trimestres de suite, ce qui n'avait jamais été le cas. Il en a été de même pour le CLI, indice de satisfaction client qui a fortement chuté.

#### 2. Effectifs

- Entre le 01/02/2012 et le 01/05/2013, nous sommes passés de 1346 acteurs de la vente, vendeurs et managers, à 1322 soit une baisse limitée d'un peu plus de 2% des effectifs.

Aujourd'hui, la Direction nous informe qu'au 1er avril 2013, il manque 35 vendeurs généralistes au niveau des IC et AM. Des recrutements sont en cours.

La cible des 630 effectifs CDI ne doit pas bouger pour les vendeurs généralistes (IC / AM / RCT).

- Il y a un sureffectif de 21 managers : la décroissance de ce sureffectif se fera au fil du temps sans pression, par la réorganisation des équipes, les départs naturels et les mobilités souhaitées.

Une diminution de l'ordre de 130 ICS est prévue d'ici 2015. Cette diminution des ICS va se cibler essentiellement sur les ICS Mobilité Convergence, IT et se gèrera de la même façon que pour les managers.

- Concernant le taux de féminisation, la progression la plus importante est sur le Haut de Marché (+1,26%).

- Vu les faibles recrutements externes sur DEF pour 2013, ils seront prioritairement affectés sur des compétences rares (un recrutement externe par agence maximum sur le S2 2013).
- Gel des recrutements IT : le catalogue IT ne permettant pas de tenir l'objectif, une réorganisation au sein d'OBS de tout l'IT est en cours via le projet One Cloud. Le besoin identifié à date est de 26 CDI pour un effectifs IT/ DEF aujourd'hui de 36 CDI et une cible 2015 en terme de besoins fixée à 39 CDI.
- 21 nouvelles entrées de vendeurs dans les dispositifs d'aménagement des fins de carrières et de transition entre activités et retraites, soit 2 TPI, 18 TPS et 1 temps libéré.  
Cela concerne 8 vendeurs généralistes, 11 ICS et 2 managers.  
Il est à noter une progression forte des entrées sur le T2 2013 (2/3 sur cette période pour 1/3 entre juillet 2012 et mars 2013).

**Remarques de la commission :**

*L'objectif cible annoncé en avril 2012 de 1411 effectifs n'est pas atteint, et ne sera pas atteint vu les perspectives de la GPEC.*

*La commission fait remarquer que suite à des départs d'IC, des bas de portefeuilles sont laissés en jachère volontairement. Seuls les clients les plus importants sont répartis sur les autres IC présents.*

*La commission déclare qu'en agissant ainsi, on ne fait qu'accroître l'insatisfaction client et on met en péril le chiffre d'affaire.*

*La commission demande que vu le nombre d'ICS en sureffectif, qu'il soit proposé à ceux qui s'étaient positionnés des postes d'IC pour remplacer les départs de façon à couvrir tous les portefeuilles.*

*En ce qui concerne les TPS, TPI, on observe que dans certaines AE, c'est une occasion pour sortir les salariés de la vente alors que le poste d'ICS peut tout à fait convenir à cette population. Cela entraîne soit une démotivation réelle, soit un frein pour partir en TPS.*

**3. Promotions**

- L'engagement de 99 promotions pris sur 24 mois sur le modèle de ventes sera tenu fin 2013 sur une durée raccourcie de 18 mois. Soit :
  - 42 promotions validées sur le S2 2012 : 8 passages de D->Dbis sur le MDM et 34 passages de DBis -> E (20 sur HDM, 4 sur MDM, 10 sur SPES).
  - 51 promotions engagées sur le plan de promotion 2013 : 8 passages de D->Dbis sur le MDM, 43 passages de DBis-> E (18 sur HDM, 9 sur MDM, 16 sur SPES).
 Donc 94 % de l'engagement de promotions sur une durée de 18 mois, à compléter avec 6 parcours qualifiants qui aboutiront début 2014.

• Vendeurs niveau D

A fin juin 2013, il reste 21 vendeurs de niveau D, dont 13 sont positionnés sur des parcours qualifiants, devant aboutir sur le plan de promotion 2013 (y compris 5 recrutés après mise en place du modèle de ventes), 6 parcours qualifiants engagés devant se terminer en 2014 (SO, OA, GE, DOF, R2A) et 2 départs confirmés de vendeurs qui n'ont pas souhaité poursuivre dans le modèle de vente. La Direction confirme qu'à l'issue des plans de promotions en cours, il n'y aura plus de vendeurs sur le niveau D, si les parcours sont validés.

• Recrutements externes

28 recrutements externes réalisés entre juillet 2012 et juin 2013, dont 11 vendeurs généralistes et 17 ICS (dont 9 ICS IT).  
Pour le S2 2013, prévision de 12 recrutements externes et « gel » des recrutements IT.

**Remarques de la commission :**

*La Direction a tenu ses engagements en termes de promotions.*

*Toutefois, la commission alerte sur le fait que les bandes E du MDM doivent évoluer prioritairement sur le HDM, avant de favoriser des recrutements externes sur ce marché.*

#### 4. Formation

En 2012, il a été délivré 34 664 heures dont 1 300 heures sur la prise en main des outils. Il reste 1 module à venir pour les IC ex VOP (Réseau Local) et 1 pour les ICS SC (OSM intégration complexes et choix du constructeur).

Pour le S1 2013, il a eu 10 212 heures de formations. Sur le S2 2013, un renforcement sur les cursus déjà fait sera effectué.

Il a été délivré des formations environnement de la vente

- Ingénieurs Technico-Commerciaux : Accompagnement et animation des ITC référents (IT, Sécurité, Image, ....)
- Assistants commerciaux : Modules de formation à l'accueil téléphonique (concerne le haut de marché)
- Attachés pôles contrats : Formation au traitement des marchés publics + développement d'un outil associé.

#### **Remarques de la commission :**

*Le plan de formation a été respecté et DEF a mis des moyens dans les formations des vendeurs pour réussir la transformation. Mais malgré ces milliers d'heures de formation délivrées, on remarque la faible autonomie des IC ex VOP sur les nouveaux domaines (intranet, MECO, PABX, Internet BI). L'autonomie est nettement supérieure pour les IC ex VIP.*

*Toutefois, la commission ne juge pas satisfaisant avec une moyenne de 54%, soit une personne sur 2, l'appropriation des nouveaux domaines et l'autonomie pour les IC ex VIP (Solutions Mails mobile, Acquisition lignes mobiles BE et DATA, Acquisition lignes mobiles voix, fid prio Domaine nomadisme). Le fait de mettre en place des cursus complémentaires en local s'avèrent nécessaire.*

#### 5. Organisation du travail

##### **• Périmètres métiers**

La Direction fait part de son engagement quant à l'adaptation locale en fonction du contexte du marché. Elle informe de l'absence de règles au niveau national sur le fonctionnement IC/ICS ;

La Direction déclare faire des révisions d'organisation durant l'année. Elle informe de la mise en place des ICS « parc » qui sont à présent de l'ordre de trois à quatre par AE au lieu d'un unique au départ.

Suite à l'expérience menée sur l'AE NC qui a montré son efficacité, il a été décidé de la généralisation sur toutes les AE. Les ICS Parc déchargeront les IC sur le travail important que nécessite les petites affaires « chronophages » et les soutiendront fortement sur la partie UCC, les ITC assurant la file data.

Du fait du catalogue actuel IT, il est nécessaire d'élargir le périmètre adressé aux ICS IT sur mobile workspace, sécurité, ... A terme, tous les vendeurs généralistes devront monter en compétence sur l'IT, l'activité traditionnelle de la voix se déformant vers l'IT.

Évolution des ICS Mobilité Convergence MDM dans le cadre de ce qui avait été annoncé au CCUES. Il y aura une forte diminution des effectifs sur ce métier, avec une évolution de l'activité à terme (2016). Cela se fera dans le temps, progressivement selon la Direction. Mais sur le terrain l'échéance semble plus courte et certaines AE ont commencé à supprimer des postes

L'activité sera reprise en partie sur les ICS IT et via le développement d'ITC mobilité (travail sur le chiffreage).

Les ICS Mobilité Convergence auront la possibilité d'évoluer vers des métiers d'ITC mobilité, d'autres métiers d'ICS ou de quitter les AE, par exemple en intégrant l'AG PME où DEF annonce des besoins en IT.

Toutefois ces opportunités de changement de poste ne sont, à ce jour, que des projections... par contre il est certain que des postes seront supprimés.

Il y aura également un recentrage des ICS Solutions Communicantes sur les offres de communications unifiées, la fidélisation n'étant plus rémunérée depuis le 1/07/13.

**Remarques de la commission :**

*La plus grosse difficulté du nouveau modèle de vente a été la définition du périmètre des IC/ICS.*

*Du fait du manque de règles définies, à ce jour, le processus n'est toujours pas clair dans toutes les AE.*

*La commission demande la plus grande transparence sur ces évolutions métiers.*

*L'évolution des métiers ISC SC, IT, M2M et surtout des ICS CM vers de l'ICS Parc ou ITC, impacte les vendeurs au titre de leur rémunération, les espérances de gain étant variables d'un ICS à un autre.*

*Par ailleurs, certains perdent leur véhicule de service (ICS Parc).*

*Ceux-ci ont donc une forte réticence au changement.*

*La Direction nous a indiqué que le dossier des évolutions métiers n'était pas finalisé et qu'elle reviendrait vers les Organisations syndicales lorsqu'il serait prêt.*

*Or, des modifications ont déjà lieu dans certaines agences, en contradiction complète avec ce qui nous a été dit.*

*Cela implique le non-respect du contrat de travail des salariés concernés et le contrat social.*

*La commission demande que les projets d'évolutions métiers passent en CHSCT dans toutes les AE, celles-ci étant adaptées au contexte local.*

*Par ailleurs, contrairement à ce que l'on a pu entendre localement, DEF affirme que les ICS resteront dans les équipes de vente et ne seront pas mis en « pool ».*

*Sur certaines unités, nous avons fait le constat d'une déviance du rôle de l'ITC par rapport au modèle.*

*Des ITC ont joué le rôle d'ICS. Cela s'est traduit jusque dans la notification de leur PVM (objectifs de RdV et de CAS).*

**• Portefeuilles**

La Direction nous a indiqué que les métriques de portefeuille sont intangibles.

Par ailleurs, lors de la commission du 26 juin 2013, la Direction métier nous a informé de l'interdiction de tout mouvement de portefeuilles durant l'été, au sein d'une même AE ou vers PME pour préserver la satisfaction client et ne pas les perturber (à l'exception de réaffectations de portefeuilles liés à des départs de vendeurs, rachat, consolidation de groupe, ...).

En conséquence, les mouvements de portefeuilles seront réétudiés au 1er janvier 2014.

**Remarques de la commission :**

*La commission fait remarquer qu'il y a eu des passations de clients entre le MDM et le HDM, ce que nous pouvons comprendre dans le contexte des marchés et la satisfaction client.*

*Par contre, la commission exige que les vendeurs ayant valorisé un client et dont le CA tombera sur le vendeur HDM soient récompensés en conséquence, ce qui n'est apparemment pas le cas.*

*Par ailleurs, la commission fait remarquer que les portefeuilles ont aujourd'hui des potentiels très différents variant de plusieurs millions d'euros sur un même marché, ce qui implique une inégalité devant l'objectif à réaliser.*

**• Sondage vendeurs**

Ce sondage en ligne a été réalisé en février / mars de façon anonyme, adressé à tous vendeurs, tous marchés et tous métiers.

600 vendeurs ont répondu au sondage : un taux de réponse en progression de 25%, ce qui signifie pour la Direction, une confiance dans l'utilité du sondage, un besoin ou une envie de s'exprimer par rapport au changement de modèle de ventes.

Le dernier sondage satisfaction vendeurs réalisé au S2 2011 est la base de référence pour la comparaison.

Ce qui est ressorti du sondage :

- Toutes les offres ont répondu aux attentes, excepté la mobilité, le nomadisme et la voix TDM.
- La stratégie au niveau de la concurrence n'est pas claire.
- Les outils et processus sont meilleurs.
- Le soutien commercial est plus adapté.
- Les ITC à disposition répondent aux besoins sauf l'item « mobilité et convergence ».
- L'organisation après-vente est plus performante qu'en 2011, excepté sur l'IT.
- La fréquence des entretiens individuels de plus de deux fois par mois avec le manager (abordant les résultats et les objectifs à venir) est bien perçue (note moyenne de 17/20 au lieu de 15/20 en 2011 sur les 600 vendeurs ayant répondu).
- Les objectifs de vente sont clairs (la note moyenne est passée de 13/20 à 14/20).
- Les sondages de satisfaction clients apportent des éléments utiles avec des explications accompagnant les notes des clients (passées de 9,6/20 à 11,3/20).

Les principaux retours des vendeurs :

- Les vendeurs trouvent qu'ils ont plus de soutien sur chacune des offres.
- Satisfaction accrue des vendeurs sur les outils.

#### • **Chantiers 2013**

- Compétences et organisation des ingénieurs d'affaires (en place au 1/04/2013).
- Recentrage des ICS solutions communicantes sur les offres de communications unifiées.
- Réflexion sur le traitement des offres de mobilité, espace de travail mobile : IC / ICS / IA / ITC
- Prise en compte du projet « One Cloud » sur la distribution de nos offres IT « flexible » destinées au milieu de marché.

#### **Remarques de la commission :**

*Pour la commission, l'explosion des verbatim (+363%) indique un questionnement important de la part des différentes populations sur le nouveau modèle mais aussi sur l'organisation.*

*Sur les 3420 verbatim, 2416 sont liés directement au sondage. Il en reste 1004, donc 30%, qui sont essentiellement liés à la PVV. Cela dénote une incompréhension ou un mécontentement réel, sur l'articulation CAS et CA, sur la reconnaissance de la performance ou la notification des objectifs quelques fois plusieurs semaines après le début de période.*

*La stratégie d'offres et le positionnement versus concurrence, avec une note juste moyenne, est inquiétante.*

*L'impact du programme « vendre simplement » reste faible.*

*Déploiement et SAV sont en amélioration mais reste à un niveau juste au-dessus de la moyenne.*

*Selon les résultats, le temps d'élaboration des propositions commerciales a diminué.*

*La commission ne comprend pas comment vous aboutissez à ce résultat, sans connaître l'évolution de volume d'offres sur la période...*

*Même si une dynamique positive est engagée, il faudra que les plans d'actions mis en place soient suivis d'effets et que la population concernée en ressente une réelle amélioration.*

*Il y a un trop grand nombre de chantiers qui n'apportent pas une amélioration perceptible sur le terrain.*

## **6. Résultats**

Selon la Direction :

- S1 2012 : résultats historiques
- S2 2012 : 95% de résultats
- S1 2013 : 110% très bons résultats ; CA en décroissance mais conforme à l'objectif (-4,7%)
- bon pipe pour le S2 2013
- une couverture commerciale qui n'a jamais été aussi bonne (80%);
- 4 effets majeurs de la nouvelle PVV constatés, en adéquation avec les résultats attendus du modèle PVV construit, à savoir :
  - Pas de dégradation sur l'enveloppe globale de paiement PVV
  - Augmentation des salariés ayant le moins de résultats

- Diminution de la PVV des salariés ayant de très bons résultats, surtout sur le HDM.
- Tassement de la PVV des managers.

**Remarques de la commission :**

*La PVV des managers sera à revoir, car c'est une des catégories de personnel les plus pénalisés, avec les vendeurs ayant de très bons résultats.*

*La disparition du « double comptage » est une des sources de la problématique IC/ICS.*

*Bien que la commission ne soit pas mandatée sur la PVV, elle a été alertée sur la non application de l'article 4.2 du Pay Plan.*

*Ce dernier qui précise la prise en compte des absences dans le calcul de la PVV n'est après 5 trimestres toujours pas appliqué.*

*Nous demandons une nouvelle fois l'application de cet article avec effet rétroactif.*

• **CLI**

Forte dégradation du CLI au T3/ 2012 puis remonté de celui-ci à 0,1 point de l'objectif (6,8 au lieu de 6,9) au T2/2013. La Direction indique que la dégradation du CLI n'est pas due au nouveau modèle.

**Remarque de la commission**

*La commission estime que l'entreprise ne peut pas écarter que la forte dégradation du CLI soit pour tout ou partie due à la mise en place du nouveau modèle de vente.*

**7. Environnement de la vente**

**Les ASCOMS**

Selon la Direction :

- Concernant l'organisation des ASCOM, la préconisation de DEF reste identique, à savoir les ASCOM sont managées par le métier mais idéalement au sein des équipes ; cela reste néanmoins une prérogative d'organisation purement locale.
- Confirmation de l'augmentation de la capacité de travail des ASCOM grâce à ARC et aux déploiements/évolutions des outils (automatisation de plus en plus importante du nombre de contrats). Ceci devrait décharger le pôle contrat avec un objectif sur le pôle contrat qui est de conserver des spécialistes en gestion de contrats complexes. Les effectifs complémentaires pourront évoluer vers des activités d'ASCOM ou vie de solution.
- Ces évolutions se feront au fur et à mesure.
- Des salariés des pôles contrats (environ 50%) veulent revenir sur des postes de métiers ASCOMS. Il est envisagé une souffrance sur encore deux ans (ARC) : la Direction indique la mise en place d'apprentis pour remédier à cette souffrance.

**Chef de projet avant-vente**

Confirmation que le rôle du chef de projet avant-vente a bien été décrit dans le modèle en valorisant ses activités sur une dimension de transverse pour les grosses affaires.

Plan de certification des chefs de projets avant-vente (40 personnes + 10 cursus diplômant Télécom Paris Tech). Tous les chefs de projets sont certifiés depuis début 2013. Ils vont donc pouvoir monter en charge progressivement.

Il est prévu de 2 à 3 Chefs de projets avant-vente par Agence.

**Remarques de la commission :**

*La commission vous avise que les salariés des pôles contrats ne sont pas favorables à devenir ASCOM. Le non remplacement des ASCOMS, alors que le nombre de clients est identique crée une réelle inquiétude.*

*Le fait de les remplacer par des apprentis ne résout pas le problème.*

*Le fait de mettre des Chefs de projet avant-vente est une bonne chose pour la gestion de gros projets en transverse, puisque c'est dans ce domaine que nous sommes en difficulté.*