



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

CCUES\_2012-14 : 11-12/04/12

## Projet d'adaptation du modèle de vente Entreprises France

### SOMMAIRE

1.	<b>Contexte</b> .....	1
2.	<b>Structure d'organisation</b> .....	2
3.	<b>Métriques effectifs et impacts RH (niveaux de classification, compétences, formation)</b> 4	
•	<b>Formation</b> .....	4
•	<b>Temps de travail</b> .....	4
•	<b>Effectifs</b> .....	4
•	<b>Mode de comblement des postes vendeurs et management</b> .....	5
4.	<b>Voie de recours en cas de désaccord</b> .....	7
5.	<b>Engagement des vendeurs et des vendeuses dans le nouveau modèle</b> .....	8
6.	<b>RPS</b> .....	8

### RAPPORT

#### 1. Contexte

Selon la Direction, le marché adressé par les Agences Entreprises, fortement marqué par la décroissance du chiffre d'affaires historique de la voix fixe et par la baisse générale des prix, est en net recul (-2%) par rapport au marché BtoB France (+3%).

Depuis 2 ans, la satisfaction des clients serait un des enjeux majeurs de sa stratégie. Après la mise en place de MEF, il a été constaté une baisse régulière de cet indice.

L'organisation actuelle, malgré un développement soutenu de l'activité commerciale et une meilleure couverture client n'a pas permis de générer la croissance attendue.

Quelques données économiques relatives à l'évolution du CAS (hors K2) et du CA entre 2009 et fin 2011 sur le marché Entreprises viennent confirmer ces faits.

### Évolution du CA :

	2009	2010	2011
Total 1- Global Communication Services	-3,2%	-7,0%	-4,7%
Total 2- Global Services	-6,0%	-3,0%	3,2%
Total 4- Home	5,1%	-5,4%	-4,8%
Total 5- Personal	-0,9%	0,5%	2,3%
Total 9- Autres	-9,1%	-4,2%	-18,3%
	<b>-2,7%</b>	<b>-4,6%</b>	<b>-2,1%</b>

### Évolution du CAS :

CAS sans K2 en propre (hors FID - hors Autres)	R 2009	R 2010 (MEF)	R 2011 (MEF)
Domaine IT	30 331	37 502	53 262
Domaine CCS	25 266	33 221	37 194
Domaine UCC	118 280	121 943	138 514
Domaine Nomadisme	324 942	340 529	318 526
Domaine Voix	139 062	171 436	146 430
Domaine Data	184 985	215 641	225 167
DEF	<b>822 867</b>	<b>920 273</b>	<b>919 093</b>
		12%	-0,1%

#### ***En conclusion, la commission est d'accord sur le fait :***

- Que le binôme VIP/VOP aurait atteint ses limites face aux offres de convergence où chacun se trouve en concurrence ;
- Que le système de part variable défini à l'origine discrimine les VOP qui portent une grosse partie du CA de l'entreprise ; Il est par ailleurs, complexe et inadapté;
- Que la segmentation ne prend pas suffisamment en compte le secteur public, éducation et santé (25% du potentiel global).
- Que le fait d'avoir plusieurs interlocuteurs créé une insatisfaction et une confusion tant pour le client que pour le personnel.

Après 3 ans de MEF et un modèle qui n'a pas atteint les objectifs annoncés par la Direction, l'adaptation proposée reprend en partie la structure d'avant MEF.

Nous souhaitons que ce projet soit stable dans le temps, car les bouleversements de portefeuilles, de métier, de PVV entraînent des insatisfactions importantes que ce soit au niveau du personnel et du client.

## **2. Structure d'organisation**

En préambule, suite aux informations données par la Direction et qui ne se trouvent pas dans le dossier du CCUES :

- L'agence Réunion aura la même organisation que celle des agences métropolitaines.
- L'agence Caraïbes privilégie le management de proximité car le territoire géographique est étendu entre les îles de la Guadeloupe, de la Martinique et de la Guyane. L'agence Caraïbes propose ainsi une organisation basée sur des directeurs de vente répartis par secteurs géographiques plutôt que par segments de marché. Néanmoins, pour les responsables de vente et les vendeurs de l'agence Caraïbes, le même modèle organisationnel que celui proposé pour les agences métropolitaines sera retenu, sans toutefois tenir compte des nouveaux critères de segmentation clients. Le reporting national tiendra compte des spécificités organisationnelles des deux agences DOM.

Selon la Direction :

- La nouvelle organisation concernant les 11 agences entreprises de la métropole est basée sur un HDM doublé, un MDM correspondant au marché standard et au bas du marché critique et un marché SPES.

La généralisation de ce marché Santé, Public et Education permet de développer et de mettre de réelles compétences sur ces clients spécifiques, ainsi que d'uniformiser l'organisation qui jusqu'à aujourd'hui pouvait être très différente sur ce point d'une agence à une autre.

- Cette nouvelle organisation positionne un-e vendeur/euse généraliste face à son client, autonome sur son portefeuille clients et des vendeurs/euses spécialisés-es par domaines élargis sur affaires.

Ces vendeurs/euses seront au sein d'équipes mixtes encadrés-es par un même manager.

Une équipe sera composée en moyenne de 9 ressources, incluant 5 vendeurs/euses généralistes et 4 vendeurs/euses spécialistes, dont 1 ICS Mobilité, 2 ICS Solutions Communicantes et 1 ICS IT.

- Pour savoir qui intervient sur quel produit, la matrice « SEM », en ligne sur le portail-vente, détaille (et détaillera) quel-le vendeur/euse porte quel(s) produit(s).

En résumé :

L'AM, l'IC et le/la RCT portent l'ensemble des produits.

L'ICS Mobilité et Convergence porte le périmètre du domaine mobiles + l'UA fleet + quelques offres de l'UA voix.

L'ICS Solutions communicantes porte les périmètres du domaine UCC (y compris la sécurité) + la Toip du domaine voix + Office together ready.

L'ICS CCS conserve le même périmètre que L'ICS Gestion de la relation client.

L'ICS IT porte les offres packagées et flexibles (Forfait informatique, Flexible Computing, Unified Defense...).

- Concernant les offres IT, la nouvelle organisation des domaines a permis de clarifier les portages par grandes lignes de solutions : UCC (stockage), UA sécurité (qui travaille en collaboration avec les autres domaines UA), ITSS pour le cloud et les infrastructures.

- Un-e IC pourra solliciter directement un-e avant-vente sans ICS, pour les offres le nécessitant, par exemple pour vendre un réseau VPN de base (sans service comme la Toip) : l'outil e-value doit rendre l'IC autonome pour les clients de 10 sites maxi, au-delà l'apport d'un avant-vente est conseillé.

Le modèle de vente sur les ICS se veut flexible, il fait évoluer les ICS en fonction de l'arrivée sur le marché de nouveaux produits, de nouveaux usages ou de nouveaux domaines. Le relais commercial se fait de l'ICS vers l'IC au fur et à mesure de l'arrivée à maturité de ces produits innovants.

- Ainsi à chaque lancement d'une nouvelle offre, les équipes marketing client définiront si celle-ci est qualifiée simple ou complexe. Une offre est simple si elle peut être commercialisée seul par un vendeur généraliste, avec ou sans support ITC. Le support ITC peut être défini ponctuellement sur la période de lancement de l'offre ou bien permanent. A l'inverse, une offre est complexe si elle requiert un traitement par un-e vendeur/euse spécialisé ou un-e vendeur/euse de filiale.

- Un nouveau métier apparaît : Chef de projet avant-vente Coordinateur sur affaires multi-domaines complexes, il n'y a pas de consignes particulières de nombre de CPAV, ceci étant lié à la volumétrie des affaires. Sur l'historique, on peut estimer les besoins à une quarantaine au niveau national (de 2 à 7 selon les AE).

**En conclusion, la commission:**

- Reconnaît que cette organisation décrite ci-dessus pourrait apporter une visibilité simplifiée pour toutes et tous.
- Nous avons bien compris que le poste de RCT aura une dimension particulière, management plus vente.

Nous sommes surpris que ce qui a été défini dans le dossier CCUES qui leur donne la possibilité d'encadrer une équipe de vendeurs ne soit que de l'affichage car la Direction nous a informés que 90% des RCT ne feront pas de management.

Nous constatons qu'un certain nombre d'AE confirment que les RCT n'auront que la seule fonction de vente.

Nous demandons un suivi de l'évolution de ce poste et d'éventuellement rectifier son positionnement en cas de difficultés.

- Qu'une grande vigilance devra être apportée par le manager pour gérer des vendeurs/euses ayant des intérêts, des objectifs différents pour qu'il ne se crée pas de concurrence au sein des équipes ;

- Pour éviter le problème cité ci-dessus, la commission demande que dès la mise en place, il soit défini clairement quelles offres sont simples ou complexes. Et ceci y compris pour les offres déjà existantes. Sans ces clarifications, cela ne fera qu'accentuer les grandes inquiétudes des commerciaux qui se sentent déjà en concurrence entre IC et ICS.

Par ailleurs, des inquiétudes apparaissent au niveau du métier d'ITC, sur l'évolution du métier et des effectifs.

- La commission demande qu'un rappel soit fait à certains managers « zélés » qu'il n'existe pas de semaine-type, ni d'objectifs de rendez-vous.

Ce qui est important (dixit la Direction) est la couverture semestrielle du portefeuille.

Chaque vendeur/euse en tant que CEA s'organisera pour assurer la réalisation de ses objectifs quantitatifs et assurer la satisfaction clients y compris en utilisant le télétravail occasionnel.

- La commission demande quels sont les rattachements hiérarchique et fonctionnel des agences Caraïbes et Réunion/Mayotte. Elle demande, également, que soit intégré, systématiquement, les résultats de ces agences dans l'ensemble des dossiers concernant le périmètre DEF.

### **3. Métriques effectifs et impacts RH (niveaux de classification, compétences, formation)**

- Formation

34 300 heures de formation sont prévues pour les salariés nécessitant une évolution significative des compétences : ainsi ne sont pas comptés les AM devenant AM, les VOP devenant ICS mobilité etc...

Ce volume d'heures est une évaluation qui devra être validée lorsqu'auront été décidés les changements de postes. Ce volume sera adapté si nécessaire.

Ce volume d'heures doit s'entendre comme un complément, lié au projet. L'ensemble des formations prévues au plan de formation est maintenu.

Le planning de formation s'étendra sur 18 mois environ. Les formations sont en présentiel. L'ensemble du plan de formation est piloté par l'École des Ventes Entreprises.

Le dispositif de suivi de la montée en compétences des différents acteurs de la vente sera défini au niveau de chaque AE et présenté lors des séances d'information des CHSCT.

- Temps de travail

Selon la Direction, il sera possible pour les ICS d'organiser le travail sur du temps partiel.

Pour les généralistes qui ont un portefeuille de clients à couvrir régulièrement, cela restera difficile car cela demandera une adaptation du nombre de clients. Mais si c'est gérable, ça sera possible.

On peut toutefois noter qu'il y a actuellement très peu de demandes de temps partiel.

Dans le cas d'un salarié sénior en TPS et qui part en temps libéré dans les 6 mois, sur préconisation de la commission, la Direction indique que ce salarié pourra conserver un portefeuille de clients et que celui-ci sera adapté à son temps de travail.

- Effectifs

Ce projet d'adaptation du modèle organisationnel concerne 1394 vendeurs/euses et managers, répartis entre 830 ACO et 564 AFO, dont 26 bande D, 712 bande Dbis, 587 bande E et 69 bande F.

La Direction indique que sur les 26 situations bande D actuelles, 2 ne rentreront pas dans le nouveau modèle, 4 ont déjà été promues DBis entre 2011 et janvier 2012. La Direction s'était engagée à régulariser ces situations de D vers DBis à fin 2011.

Il reste 20 situations à régler sur lesquelles la direction indique ne pas nécessiter de budget promotion supplémentaire, malgré la demande des organisations syndicales d'avoir un budget spécifique pour ces régularisations.

Les 24 situations en bande D se répartissent de la façon suivante :

- DOF = 4
- GE = 3 dont 2 promotions réalisées sur 2011
- ISE = 2
- NdF = 1
- NC = 5 dont 1 promotion réalisée en janvier 2012
- OA = 3
- Paris = 4
- RM = 2, dont 1 promotion réalisée fin 2011

La Direction nous indique que la promotion interviendra directement dans les 18 mois, la commission préconise un engagement écrit.

L'objectif cible est de 1411 vendeurs/euses, le différentiel représente des recrutements d'IT.

Les ICS IT sont actuellement une quarantaine : le plan IT en prévoit effectivement une centaine, conformément aux ambitions de CA. Des recrutements ont été réalisés en 2011 et environ 60 en 2012, qui sont largement des recrutements externes.

- Mode de comblement des postes vendeurs et management

Sur le HDM (Marchand ou SPES) :

- Les AM / RCT, les ICS Solutions Communicantes et les ICS Mobilité et Convergence seront sur du niveau E
- Les ICS sur parcs clients en niveau DBis

Sur le MDM (Marchand ou SPES)

- Les IC / IC SPES, les ICS Solutions Communicantes et les ICS Mobilité et Convergence seront en niveau DBis

Sur les 3 marchés, les ICS IT, les ICS Customer Contact Services (CCS) et les ICS Machine-to-Machine (M2M) seront en niveau E

Les VIP/VOP de niveau E qui seraient conduits à prendre un poste d'IC auront priorité d'accès soit à des postes d'ICS, soit à des postes du HDM.

Ce modèle affiche la volonté de l'Entreprise en termes de pyramidage des postes. L'évolution se fera par promotions immédiates ou parcours de qualification.

▪ **Pour les salariés qui accèdent à un poste proposé dans le cadre du projet** dont le potentiel a été identifié pour évoluer du milieu de marché vers le haut de marché, l'évolution vers un niveau supérieur pourra être envisagée au niveau de l'AE dans le cadre d'un parcours qualifiant (promotion aptitude et potentiel), structuré dans la durée, avec des points de passage qui permettront de valider le niveau requis.

Cet engagement se ferait sur une période de 24 mois à compter du changement de modèle, et par un plan de formation.

▪ **Pour les salariés qui ne souhaitent pas poursuivre dans le nouveau modèle**

- Un accompagnement individuel sera mis en place avec le soutien d'Orange Aveniris

- Réaliser un entretien d'évolution professionnelle pour permettre à chaque salarié de formaliser son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution, ses aptitudes et ses compétences
  - Regarder dans chaque AE et/ou bassin d'emploi les possibilités d'évolution hors vente tout en capitalisant sur les compétences « Entreprises »
  - Mettre en visibilité les possibilités offertes de parcours professionnels et parcours de professionnalisation si le salarié souhaite changer de métier
  - Mettre en visibilité les formations disponibles pour accroître les compétences et préparer son évolution professionnelle vers un futur poste
  - Réaliser des « Vis ma vie » pour appréhender au mieux les attendus d'un nouveau métier
  - Ces mobilités seront accompagnées, sur la base des décisions 5 et 78, ainsi que les accords, en particulier celui du 5 mars 2010 sur les principes fondamentaux : perspective - emploi et compétences – développement professionnel – formation – mobilité.
  - La Direction indique que les vendeurs qui ne souhaitent plus traiter de portefeuilles clients en couverture commerciale pourront se positionner sur le métier de vendeur spécialisé ICS.
- Par ailleurs, la Direction indique que tout salarié éloigné du service sera tenu informé des conditions du nouveau modèle à son retour en activité.

**Conclusion de la commission :**

- Les membres de la commission considèrent le processus de comblement des postes comme la partie la plus sensible du projet. Ils insistent sur la nécessité pour les vendeurs d'avoir accès à une information détaillée sur les nouveaux postes proposés, les plans de rémunération et de formation associés, les conditions de gestion de la période transitoire entre ancien et nouveau portefeuille.

- La commission reconnaît que le fait de régulariser des personnels sous-positionnés va dans le bon sens mais demande que le budget prévu pour ces régularisations des bandes D soit spécifique et indépendant des budgets des Agences.

La commission demande que tous les personnels sous-positionnés au-delà des vendeurs soient régularisés dans les plus brefs délais et qu'un budget spécifique soit débloqué.

Notamment, la commission alerte la Direction sur l'impact que ce projet a sur les ASCOMS. En effet, le nombre de clients baisse, les ASCOMS restent à iso-effectifs, mais les clients conservés passent en partie sur le HDM et nécessiteront donc un accompagnement spécifique et donc une charge de travail plus soutenue.

Ce projet aurait dû intégrer la nécessaire revalorisation du métier d'ASCOM et permettre de clarifier leurs tâches et le niveau cible de leur métier.

- Nous avons bien noté que la Direction s'est engagée :

- à ce que chaque vendeur ou manager ait à sa connaissance l'ensemble des éléments pour effectuer son choix, tant sur le métier lui-même que sur la PVV et le plan d'accompagnement-formation associés.

- La Direction s'était engagée à fournir aux managers lors de la Convention Vente des 4 et 5 avril l'ensemble des indications sur le processus de communication vis-à-vis des vendeurs ainsi que les conditions d'accompagnement et les engagements pris par le Groupe sur le projet.

Or, au cours des EI du mois de mars, certains managers ont d'ores et déjà informés leurs collaborateurs et sans plus d'échange, leur ont signifiés leurs sorties du système.

Alors qu'il avait été dit lors de la réunion de la commission et du CCUES que la Direction et les membres de la commission recommandaient que chaque manager cédant échange informellement avec chaque salarié de son équipe pour recueillir son avis sur les possibilités de postes qui pourraient lui être proposées et ses souhaits.

Aujourd'hui certaines dérives nous incitent à une grande vigilance sur le respect des souhaits émis par les vendeurs.

- Par ailleurs, nous avons noté que dans les dossiers présentés en CHSCT et en CE, il n'y avait pas le respect du poste et de la bande associée. Certaines AE, n'ont clairement pas aujourd'hui l'intention de positionner leurs salariés sur les postes correspondant à leur bande.

La commission demande qu'une priorité d'accès interne aux postes E soit donnée aux personnels en Bande E positionnés sur des postes en bande DBis, par rapport à des recrutements externes. Pour la commission, il n'est pas acceptable de ne pas tenir compte des compétences et qualifications acquises.

- Dans certaines AE, nous savons déjà que le temps partiel a été décrété par des DAE comme incompatibles avec le métier d'ICS. Nous sommes en désaccord avec ces affirmations qui sont elles-mêmes en contradiction avec le dossier présenté en CCUES. Nous vous demandons l'application des engagements pris par DEF.
- En respect de l'accord perspective - emploi et compétences – développement professionnel – formation – mobilité, la commission demande que les salariés éloignés bénéficient des mêmes conditions d'information et de choix que l'ensemble du personnel.

#### **4. Voie de recours en cas de désaccord**

Les membres de la commission ont souhaité une totale transparence et ont préconisé un encadrement des modalités de recours et de médiation.

En cas de désaccord entre un salarié et son manager cédant ou son manager prenant, la Direction et les membres de la commission sont d'accord sur la mise en place d'une commission de recours locale.

Selon la Direction, celle-ci regrouperait le Directeur de l'Agence Entreprises, le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Avant-vente et un responsable Orange Avenirs (ou une personne de la DRH DO, le/la conseiller-e carrière par exemple) en tant que membres permanents de la commission.

Le Directeur des Ventes, auquel est rattaché le salarié, et le salarié pourront venir exposer leurs arguments à la commission. Il a été suggéré que la commission de recours pourrait être constituée d'une personne de chaque organisation syndicale représentative localement.

La Direction a choisi de ne pas retenir cette proposition.

Le salarié pourra donc être accompagné d'un représentant du personnel de son choix ou du secrétaire du CHSCT de l'agence s'il le souhaite.

La Direction et les membres de la commission sont d'accord sur l'importance d'avoir la même structure de commission de recours entre les différentes agences afin d'assurer la cohérence de traitement. Des adaptations locales pourront toutefois être possibles exceptionnellement. La commission de recours locale devra fournir une fiche de décision motivée qu'elle remettra au salarié concerné.

Dans le cas où le salarié n'exprimerait aucun choix, le Directeur des ventes auquel il est rattaché pourra proposer à la commission de recours locale un poste sur lequel positionner le salarié.

En cas de désaccord sur le cas traité en commission de recours local, la Direction et les membres de la commission sont d'accord pour qu'un relais soit effectué sur une commission de recours nationale. La Direction informe que celle-ci sera présidée par Mr Cyril Kovarsky (Directeur DMVE), Mr Jean-Marc Rougier (Directeur National Avant-Vente), Mme Valérie Duburcq (Directrice RH DEF) et Mme Pascale Guillaneuf (Responsable Talent Management National) et que cette commission pourra exprimer sa décision sur la base des EI du salarié concerné. En cas de conflit avec un autre salarié pressenti sur le même poste, des EI de ce dernier, ainsi que de la fiche de décision motivée de la commission de recours locale.

Par ailleurs, la Direction accepte sur préconisation de la commission de créer une commission de suivi de la mise en œuvre opérationnelle du projet à laquelle participeraient les salariés représentants du personnel. Cette commission de suivi doit avoir la visibilité sur les conclusions des passages en commission de recours locale et nationale.

## 5. Engagement des vendeurs et des vendeuses dans le nouveau modèle

A la demande du personnel, la commission a souhaité que soit précisé les durées d'engagement dans le nouveau poste pour les personnels souhaitant une mobilité.

La Direction a confirmé que dans le cas d'une personne en situation de mobilité en cours ou à venir et qui souhaiterait se positionner sur un poste dans le nouveau modèle, les durées d'engagement sont les suivantes:

- Si le salarié accède à un poste d'AM ou d'IC dans le nouveau modèle, il se réengage sur le poste pour 18 mois à minima.
- Si le salarié accède à un poste d'ICS, il n'a pas d'engagement à rester dans le poste.
- Si le salarié est AM et souhaite rester AM, il se réengage sur le nouveau poste pour 12 mois
- Si le salarié est VIP ou VOP et qu'il devient AM, il se réengage sur le nouveau poste pour 24 mois à minima.

## 6. RPS

Une démarche d'analyse des RPS reposant sur l'analyse des impacts du projet sur la situation de travail des salariés sera mise en place au niveau de chaque AE.

- Au niveau collectif, un travail en trois étapes :
  - faire un état des lieux des situations collectives actuelles de travail des salariés en intégrant toutes les dimensions (contenu, répartition des tâches, relations, sens du travail...)
  - évaluer l'évolution des situations de travail, en étudier les impacts positifs ou négatifs sur les salariés
  - au regard des impacts, mettre en œuvre des actions préventives et curatives à déployer tout au long du projet
- Au niveau individuel, prendre en compte durant toute la phase de déploiement du projet les situations individuelles à risque avec les managers, les RH et les acteurs de la prévention
- Cette démarche reste pérenne sur toute la durée du projet afin de couvrir les différents niveaux de prévention :
  - primaire : travail sur l'organisation en anticipation
  - secondaire : accompagnement
  - tertiaire : gestion des situations dégradées, rappel des dispositifs existants

Cette démarche sera conduite en pluridisciplinarité et associera les acteurs de la prévention tels que le responsable environnement du travail de la DO, le préventeur, le médecin du travail, les managers,...

### **La commission demande à la Direction :**

- La Direction nous affirme que les CHSCT seront associés à cette démarche.
- Nous demandons que les CHSCT soient informés tout au long de la mise en place de ce projet, sur les situations de travail collectives et individuelles des personnels, ainsi que des bilans soient présentés régulièrement.
- De rappeler les règles de bonne gestion du temps, le respect de la vie privée (mails le week-end ou le soir avec des exigences de réponses rapides).
  - Nous avons entendu que la Direction rappelle que le vendeur est dans beaucoup de cas un salarié qui a besoin de se sentir libre de sa gestion du temps. Le management doit reconnaître l'attitude responsabilisée de ses vendeurs et accepter une demande de télétravail en bonne adéquation avec la gestion du business.
  - Nous avons également pris en compte l'engagement de la direction à ce que des outils soient mis à disposition des managers pour gérer le télétravail au sein de ses équipes.
  - Nous vous alertons sur les outils qui sont à ce jour inefficaces. Vous vous êtes engagés à simplifier le SI. Il faudrait avoir des certitudes sur la mise en place d'outils au 1<sup>er</sup> juillet 2012, si le projet est déployé à cette date.

Nous vous alertons sur des outils existants à ce jour et méconnus des vendeurs, nous vous demandons une information et une formation complémentaire et générale sur ces outils (Ocafé, Oparc..). Dans le cas de Winsell qui devrait être en place au 1<sup>er</sup> juillet, nous vous demandons de prévoir des formations complémentaires car les VOP d'aujourd'hui ne seront pas forcément les ICS mobilités de demain.

## CONCLUSION GENERALE

Ce projet présente un certain nombre de points positifs sur la simplification de l'activité en lien avec le marché.

Nous déplorons que soit si vite oublié l'engagement de l'entreprise de présenter la vision globale d'un projet.

Par exemple, l'environnement de la vente fait l'objet de plusieurs chantiers depuis septembre 2011 et sont complètement absent de ce dossier. Par ailleurs, les services d'accueil (Arte, Ascoms, 706...) devraient selon la Direction évoluer à moyen terme. Nous affirmons que ce projet a un impact direct sur ces évolutions.

Les dossiers adaptation du modèle de vente et PVV en l'état, ne répondent pas aux interrogations des vendeurs et rendent difficiles la visibilité sur l'avenir et l'émission de leurs souhaits.

Par contre, nous sommes sceptiques sur la mise en place de l'accompagnement et de l'écoute du personnel dans leurs souhaits. Dés maintenant alors que l'avis n'est pas rendu en CCUES, nous notons des dérives au sein des AE qui ne respectent ni le projet tel qu'il a été présenté en CCUES et à la commission. Nous voyons déjà qu'il est l'instrument pour certains managers de faire leur marché contre toute logique objective.

La Direction affiche vouloir faire un effort particulier sur la féminisation du personnel en AE, notamment sur le HDM. La commission demande quelles actions concrètes seront menées par DEF en sachant que MEF a engendré une baisse significative de l'emploi féminin sur l'ensemble des marchés et des postes à responsabilité. Sur les bandes E et F, nous avons un rapport de 1 à 4 entre femmes et hommes.

## GLOSSAIRE

AE : Agence Entreprise

AM : Account Manager

BM IP : Business Manager IP – Vendeur du modèle de ventes MEF

BM OP : Business Manager OPérateur – Vendeur du modèle de ventes MEF

CA : Chiffre d'Affaires

CAS : Chiffre d'Affaire Signé

CLI : Customer Loyalty Index

Critique : Segment de marché du modèle de ventes MEF – Segmentation « Haute » du MdM MEF

DAE : Directeur Agence Entreprise

DEF : Direction Entreprises France

DV : Directeur des Ventes

HdM : Haut de Marché (Segment de marché)

IC : Ingénieur Commercial

ICS CCS : Ingénieur Commercial Spécialisé Customer Contact Solution

ICS IT : Ingénieur Commercial Spécialisé Information Technology

ICS M2M : Ingénieur Commercial Spécialisé Machine  
To Machine

ICS MC : Ingénieur Commercial Spécialisé Mobilité et  
Convergence

ICS MCC : Ingénieur Commercial Service Multimedia  
Customer Contact - Ancienne appellation des ICS  
CCS

ICS SC : Ingénieur Commercial Spécialisé Solutions  
Communicantes

ICS SCP : Ingénieur Commercial Spécialisé Solutions  
Communicantes sur Parcs clients existants

MdM : Milieu de Marché (Segment de Marché)

MEF : Modèle Entreprises France (Modèle de Ventas  
actuel)

PVV : Part Variable Vente

R/O : Réalisé / Objectif

RCT : Responsable de Compte Territoriaux

RdV : Responsable Des Ventas

SPES : Service Public, Education et Santé (Segment  
de Marché)

Standard : Segment de marché MEF - Segmentation  
« Haute » du MdM MEF

TPS : Table des Produits et Services

VOP : Vendeur OPérateur - Vendeur du modèle de  
ventas MEF

VIP : Vendeur IP - Vendeur du modèle de ventas MEF