



Part Variable Vendeur : une négociation inepte !

La Direction de France Télécom, obnubilée par un affichage de façade d'un dialogue social soi-disant retrouvé, a proposé aux organisations syndicales une négociation sur des principes généraux concernant la Part Variable Vendeur (PVV).

Au sein du Groupe France Télécom, les règles d'attribution de la PVV s'appliquent tant aux salariés de droit privé qu'aux fonctionnaires. Pour les personnels qui en bénéficient (*la participation est versée à tous les personnels du Groupe en France, mais certaines filiales sont exclues de l'intéressement*), elle a une incidence sur l'intéressement et la participation, qui sont pour partie proportionnels aux salaires. Pour les salariés de droit privé uniquement, la PVV entre dans le calcul des indemnités de congés payés, et dans les cotisations retraite.

La PVV s'applique selon des modalités différentes aux entités commerciales de France Télécom-Orange et notamment : AVSC (Agences Vente et Service Clients), CCOR (Centres Clients Orange et Renseignements), AD (Agences Distribution), AE (Agences Entreprises), Agences Pro et PME, Direction des Grands Comptes...

► La rémunération variable est récente à France Télécom

Historiquement, les seuls salariés rémunérés en fonction des ventes conclues étaient les VRP (Voyageurs, Représentants, Placiers), dont le commissionnement sur le chiffre d'affaires signé constituait souvent l'essentiel de leur rémunération. En contrepartie, ils bénéficiaient, sur le secteur qui leur était attribué (géographique ou « métier »), d'une quasi-totale liberté d'organisation de leurs tournées et de gestion de leurs portefeuilles clients.

Dans le même temps, à France Télécom, personne ne touchait de rémunération variable. Le personnel était essentiellement fonctionnaire, et œuvrait au développement du téléphone pour répondre à la demande croissante des foyers. Les enjeux étaient clairs, et les personnels fiers de répondre aux besoins des Français, tout en contribuant à la modernisation des infrastructures nationales. Il n'était pas nécessaire d'inventer d'autres leviers de motivation pour les équipes.

Suite à la privatisation de France Télécom, la Part Variable Vendeur est devenue un enjeu pour l'opérateur, lorsqu'il a fallu susciter la demande pour placer une gamme de produits et services de plus en plus étendue. Aujourd'hui, le mécanisme est poussé à son paroxysme : il s'agit de maximiser le profit en augmentant régulièrement le chiffre d'affaires par client, et nombre de vendeurs ont régulièrement la sensation de « fourguer » des produits, plus que de répondre aux besoins réels de la clientèle.

En très peu d'années, il y a eu un renversement complet des valeurs. Et les fondamentaux d'une rémunération variable bien conçue ont été perdus de vue, si même on a un jour eu le temps de les appréhender vraiment à France Télécom.

► La PVV traduit la politique commerciale de l'entreprise.

La PVV rémunère la performance commerciale des équipes de vente, sur la base des actes commerciaux comptabilisés pour un vendeur ou une équipe.

Le chiffre d'affaires réalisé n'est pas forcément le critère clef d'attribution d'une PVV. L'entreprise peut choisir de mieux rémunérer le placement de nouveaux services, moins rémunérateurs dans l'immédiat mais qui préparent l'avenir, ou qui demandent un effort supplémentaire aux équipes commerciales. Elle peut aussi valoriser la fidélisation des clients, ou encore le recueil d'informations permettant d'améliorer la proposition commerciale faite à chaque client. L'entreprise en définit les règles, en fonction de sa politique commerciale.

En principe, la PVV nourrit donc deux objectifs principaux pour l'entreprise :

- Maximiser l'engagement et la motivation des équipes commerciales
- Servir la politique commerciale de l'entreprise.

► Encore faut-il qu'il y ait une stratégie commerciale...

La politique commerciale découle de la stratégie industrielle de l'entreprise, qui se décline sur le moyen terme, avec des objectifs clairs et compréhensibles à tous les niveaux de l'entreprise.

Qui peut dire aujourd'hui quel est l'objectif « clef » auquel l'ensemble des personnels doit concourir ? Certes, l'univers des télécommunications s'est enrichi et complexifié depuis l'ère du « delta minutes ». Le mot d'ordre était alors très clair : il s'agissait d'augmenter le nombre de minutes de téléphone consommées par l'ensemble des clients. Qu'il s'agisse de dimensionner correctement les réseaux, de développer des services

encourageant l'usage du téléphone, ou de les mettre en valeur auprès des clients, chacun dans l'entreprise pouvait positionner clairement ses priorités.

Aujourd'hui, un seul impératif nous gouverne : verser au moins 1,40 € de dividende par action. L'entreprise est pilotée par les ratios qu'elle présente chaque trimestre aux analystes financiers, où la compression des coûts occupe une place plus importante que le développement du chiffre d'affaires sur un marché mature, ou de la marge grignotée par une concurrence entretenue par les autorités de régulation... quand ce n'est pas par les taxes nouvelles ponctionnées par l'État.

Quelle stratégie commerciale, lorsque les enveloppes financières des PVV sont définies en amont, dans un souci prioritaire de détermination voire de compression des coûts, et non de maximisation de l'efficacité commerciale ?

C'est donc mettre la charrue avant les bœufs que d'engager une négociation sur la PVV sans traiter la question stratégique, qui permettrait de recréer de l'engagement collectif autour d'un objectif d'entreprise concret, crédible, et clairement défini.

► ... et un engagement de l'entreprise à l'égard de ses équipes de vente.

En parallèle, l'engagement et la motivation des équipes de vente repose sur la confiance qu'elle peut accorder à l'employeur, qui ne se matérialise pas seulement par de l'argent, mais aussi par la possibilité de dérouler un parcours professionnel cohérent dans l'entreprise.

Quelle logique de fidélisation quand on réorganise les portefeuilles clients tous les matins ?

Comment parler d'engagement à des personnels positionnés de force sur les métiers de la vente ?
A des vendeurs en boutique qu'on recrute en CDD ?
Ou aux salariés des nouveaux réseaux de vente, tels PhotoService / PhotoStation, qui ne sont pas traités comme les autres personnels du Groupe, et qui ne peuvent gérer l'intégralité du processus de relation client ?

Comment justifier la politique d'incarnation de la marque Orange par ses personnels quand on sous-traite les interventions d'installation ou de dépannage à domicile, qui constituent autant d'occasion de fidéliser la clientèle, voire d'augmenter le CA par client en détectant des besoins non servis, ou qu'on délocalise les Centres d'appels d'Assistance Technique ?

Quel avenir pour les équipes du 1014 de France Télécom lorsque la commercialisation de l'offre d'avenir, La Fibre, commence déjà à être sous-traitée par les centres d'appels d'Arvato ?

Autant de question sans réponses, en dépit du « nouveau contrat social ».

► Sans transparence de l'entreprise sur sa stratégie, impossible de lui donner un blanc-seing sur un accord « de principe »

Si la Direction de France Télécom était aujourd'hui capable de présenter à l'ensemble des personnels une stratégie industrielle claire, une stratégie commerciale étayée, un « nouveau contrat social » démontré, il serait possible de signer un accord PVV basé sur de « grands principes ». Si l'entreprise était loyale, certains principes n'auraient d'ailleurs même pas besoin d'être rappelés, il suffirait d'appliquer la législation en vigueur. Comme par exemple intégrer la PVV dans le calcul de l'indemnité de congés payés des salariés de droit privé. Aujourd'hui, ils sont encore trop nombreux à devoir en appeler à la justice pour faire valoir leur droit.

Malheureusement, l'entreprise est aujourd'hui soumise à une politique du court terme. Quand on lit dans le projet d'accord présenté aux organisations syndicales : « *Les objectifs attachés à la part variable vente sont définis par période de référence, laquelle ne peut être inférieure à un mois.* », on est édifié : le pilotage de l'activité commerciale n'est gouverné que par les résultats trimestriels destinés aux marchés financiers.

Dans un tel contexte, il ne peut être question de donner un blanc seing à la Direction.

Les critères d'attribution de la PVV doivent se négocier métier par métier, segment de marché par segment de marché. Il convient de s'assurer très concrètement que les plans de part variable vente « *respectent* [réellement] *un principe de non mise en concurrence entre les salariés ou entre entités.* » L'histoire récente a montré que les principes en question ne faisaient pas toujours l'objet de l'attention qu'ils méritent pourtant.

Alors que la PVV pourrait être la reconnaissance de l'engagement du personnel, la Direction en a fait une simple variable d'ajustement.

La CFE-CGC/UNSA le regrette vivement, et demande à la Direction d'ouvrir des négociations par métier. Saura-t-elle saisir cette opportunité pour démontrer que le « nouveau contrat social » est une réalité ?

24h/24 et 7J/7 ligne SOS salariés



Cadres et non cadres, plus d'infos sur : www.cfecgc-uns-ft-orange.org

- nos lettres :**
- Comprendre & Agir
 - Épargne & actionariat salariés
- pour vous abonner :** secretariat@cfecgc-uns-ft-orange.org
- nos blogs :**
- www.telecoms-media-pouvoir.net
 - www.adeas-ftgroup.org