



Rapport de la Commission Ventes Marketing et Services du CCUES

Bilan annuel 2009 suite à la mise en place de MEF

Rappel des enjeux de MEF pour DCE

Par son projet MEF (Marché Entreprise France), la Direction souhaite transformer le modèle de vente entreprises par :

- Une nouvelle segmentation fondée en majeure partie sur le potentiel business du client ;
- Un nouveau modèle de vente permettant une croissance forte de la couverture client ;
- De nouvelles priorités en profil de compétences : des vendeurs autonomes de bout en bout sur le MDM sur leur ligne de produit respectives ;
- Un environnement des ventes structuré : métiers et missions professionnalisés.

Sur ces points précis :

→ *La nouvelle segmentation semble plus adaptée au potentiel de chaque client avec un point d'alerte sur le HdM en général et sur des particularités locales sur le MdM. Cela nécessite une adaptation du modèle et la révision de certains territoires de ventes et/ou portefeuilles (hétérogénéités des clients, potentiel client, localisation géographique des vendeurs qui implique pour un certain nombre de déplacements routiers beaucoup trop importants..).*

→ *Sur le BdM, devenu le marché PME puis l'Agence PME, si la segmentation marketing paraît cohérente, le choix d'adressage en flux (au détriment de la vente physique et de la gestion en portefeuille) en priorisant l'industrialisation des produits ne nous semble pas adaptée au profil et à l'importance de ces clients (tant en termes d'image, que de solutions). De plus, cela a contraint plus d'une soixantaine de vendeurs AE VRCS à changer de conditions de travail en intégrant l'AGPME. La commission développera cette analyse dans son rapport PRO/PME.*

→ *La couverture commerciale est plus performante avec une moyenne annuelle de 6 RDV/semaine/vendeur. Nous maintenons que l'objectif de 8 RDV est trop ambitieux dans le contexte actuel où l'environnement de la vente n'est pas opérationnel.*

D'autre part, l'augmentation de la couverture client est plus liée à une forte pression managériale qu'à l'organisation MEF.

→ *Concernant l'autonomie, à court terme, contrairement à ce que dit la Direction, les vendeurs n'ont pas gagné mais perdu en autonomie avec une semaine type, des comptes-rendus de visites après chaque RDV et un entretien individuel chaque semaine.*

A moyen et long terme, on constate que l'entreprise revient sur cette notion de responsabilité et d'autonomie de la vente de « bout en bout ». On peut penser que ce changement de cap est lié à la complexité des produits et des process qui rendent sa mise en œuvre contre productive.

En effet, cela surcharge la force de vente et génère un stress important aux commerciaux. Ces derniers subissent une injonction contradictoire : être plus chez leurs clients et dans le même temps gérer les problèmes de mise en production.

→ Quand à l'environnement des ventes, il est encore loin d'être structuré. Les pôles escalade, contrats, réclamations ne sont pas opérationnels dans toutes les AE ; les plans de formation pour les salariés composant ces cellules commencent juste à être mis en place en ce début 2010, alors que MEF a été lancé en janvier 2009.

De plus, la réorganisation du Bas de Marché, seulement 6 mois après sa création, a multiplié les dysfonctionnements notamment dans les services réclamations des Agences Entreprises. Les réclamations des clients PME e-force ainsi que celles des clients PRO et PME mercure, dont les produits sont facturés par le SI Entreprises (FE), sont sous-traités en AE.

Les dysfonctionnements sont dus particulièrement à la multiplicité des modes d'adressage des clients (AGPRO/AGPME/flux, AE/portefeuilles, DVI, AD, sous-traitants...).

La Direction ne nous a pas communiqué la charge de travail supplémentaire que génèrent ces clients et les besoins en effectifs correspondants.

La Direction pilote la performance commerciale traduite par l'outil Perfeco et qui montre :

- Une taille de portefeuille à peu près équivalente entre eux
- Avec la semaine type, les visites sont en progression de 10%
- Plus de visites, mais moins d'affaires par visites, soit – 10,5%
- Nombre d'affaires par vendeur plus faible
- Le gain essentiel est le taux de transformation soit + 47%
- La valeur des contrats est en baisse de 8,2%

En conclusion, la performance a permis une progression de 15% du CAS sur 1 an.

La commission en déduit que mécaniquement, il est normal de couvrir plus de clients avec la semaine type. Par contre, ce n'est pas parce que l'on fait plus de visites que l'on déclenche plus d'affaires.

Par ailleurs, l'amélioration du taux de transformation ne s'explique pas uniquement par le modèle de vente mais essentiellement par l'investissement des commerciaux. Il faut aussi préciser que DCE a décidé de doubler le commissionnement sur le T4 (booster) pour faire rentrer du CAS.

La baisse de valeur des contrats est en lien direct avec la crise aujourd'hui.

Par ailleurs, nous n'avons aucune vision des affaires signées qui sont résiliées, non produites ou qui génèrent des réclamations.

De plus, la commission n'a pas obtenu de visibilité sur le développement DVI sur le milieu de marché si ce n'est qu'en fin 2009, 2 800 clients étaient en délégation DVI représentés par une dizaine de partenaires.

Plus globalement, la commission met en garde l'entreprise sur les conséquences d'un pilotage autoritaire et des objectifs imposés sans marge de manœuvre.

En effet, si ces méthodes produisent les chiffres attendus, ces derniers sont peu fiables car elles augmentent le risque de saisies erronées pour faire retomber la pression.

A long terme, ce mode de management peut produire l'effet inverse du résultat escompté et contribue à l'insatisfaction client et à la démotivation de la force de vente.

LES EFFECTIFS

La mise en œuvre de MEF a entraîné une baisse des effectifs de la force de vente de 5,3%.

Il reste, toutefois, 42 postes à combler essentiellement sur la fonction de VIP Critique, en IDF, GE, NOC et OA.

Au 31/12/2009, quelques vendeurs sont en Bande C, 94 sont encore en bande D. Alors que le niveau cible est Dbis sur le marché standard et VOP Critique et E pour les VIP Critique et le marché HDM.

En 2010, 57 promotions directes ou par parcours de professionnalisation sont prévus et la situation des salariés en C sera régularisée. La Direction n'a pas répondu à notre demande sur la localisation de ces parcours de professionnalisation.

Ce contexte de suppression de postes et de sélection des commerciaux a contribué à créer un climat d'incertitude et de peur qui fut le terreau de la pression managériale, notamment sur le nombre de RDV.

La Direction nous dit ne plus avoir de vendeurs en mission « sauf exception » ce qui ne veut rien dire et ne répond pas à la question de la commission. Elle n'a pas donné à la commission de vision réelle du nombre de vendeurs démissionnaires, licenciés ou redéployés depuis la mise en place de MEF. De plus, les 2 800 clients en délégation DVI, principalement sur le marché standard, seraient traités par environ 18 vendeurs DVI sur les zones dites éloignées.

La commission condamne les placardisations (« missions ») et les mobilités géographiques forcées liées au passage des AE au modèle MEF et à la création des Agences PRO/PME.

Dans ce domaine, il y a, au moins, un partage de responsabilité entre DCE, les AE et les DT.

On peut s'étonner que la Direction fasse d'un côté des efforts pour régulariser la situation des vendeurs encore en bande D et prévoit de recruter en 2010, 5 VOP et 1 VIP en bande D. Nous demandons au plus vite une homogénéisation des niveaux VIP et VOP selon les types de marchés.

De plus, MEF a créé des inégalités fortes de niveaux et de salaires entre les vendeurs sur des postes similaires, à moyen terme DCE risque de payer cette non prise en compte de ces différences.

FOCUS SUR L'EGALITE PROFESSIONNELLE

Au 31/12/09, il y a 1 327 vendeurs (VOP, VIP, BM, AM) dont 29,38% de femmes et 224 RE/DVE dont 26,33% de femmes. La sous représentation des femmes dans le domaine vente Entreprises est importante. De plus, l'écart se creuse : les femmes sont majoritairement sur le marché standard et sur la fonction de VOP.

Nous n'avons pas obtenu, malgré notre demande, une situation des effectifs vente H/F par marché au 31/12/09, ni par bande. Mais au 01/09/09, il y avait 1 123 vendeurs dont 32,59% de femmes, celles-ci représentaient 37,95% du marché standard, 30,91% du marché critique et 26,39% du haut de marché.

Au 31/12/09, les femmes constituent 38,95% des 575 VOP, 19,34% des 486 VIP sur le milieu de marché et 16,52% des 121 BM et 35,86% des 145 AM sur le haut de marché.

Concernant le management, elles représentent 27,71 % des RE et 20% des DVE.

Il y a eu sur l'année 2009, 44 personnes recrutées dont seulement 20,45% de femmes.

Au final, nous constatons une baisse de la féminisation du métier de la vente entre le 01/09/09 et le 31/12/09 de 3,21%.

ARTE

Les effectifs ont baissé de 6,3% en 1 trimestre en passant de 158 à 148.

Sur Arte, 8 conseillers (1 à Paris, 5 à GE et 2 à SOM) sont des cadres en Dbis sur des postes de non cadres.

Depuis la signalisation de cette situation en septembre 2009, rien ne leur été proposé.

La commission souhaite alerter la Direction sur la mauvaise communication aux équipes et le manque de synergie qu'elle a su créer entre les vendeurs et les plateaux ARTE.

Cette mauvaise coordination des services, en lien avec le risque de concurrence éventuelle entre les services, a poussé les commerciaux à communiquer leurs coordonnées directes aux clients, entraînant trois effets inquiétants:

- La baisse des flux Arte (phénomène accentué par la crise),*
- L'augmentation de la charge de travail des vendeurs et par répercussion des Ascoms*
- Une insatisfaction des clients (seules leurs demandes commerciales « intéressantes » sont traitées rapidement).*

Même si cela déborde du cadre du projet MEF initial, la commission alerte l'entreprise sur les conséquences sociales de son projet d'élargissement des horaires d'ARTE : dumping social, crainte d'une remise en cause des horaires actuels, augmentation de la charge de travail des CC.

LES ASCOMS ET LE POLE CONTRAT

En 2010, le chantier Environnement Excellence traitera du métier Ascom et du métier des pôles contrats. Un travail sur les process Arte/Ascom/Vendeurs sera animé par Nicole Redon. Une fiche de poste unique devrait voir le jour. Un groupe de travail traitera d'Arte. Établissement d'un tableau de bord Ascom et un parcours de formation défini.

La commission regrette que la Direction annonce des réductions d'effectifs d'Ascoms au terme du chantier. Celle politique de réduction des Ascoms nous semble plus dogmatique qu'opérationnelle. En revanche, il y a un besoin impératif d'homogénéité du rôle de l'Ascom dans les AE et de leur rendre leurs fonctions premières : l'accompagnement commercial et la proximité avec les vendeurs.

Les pôles contrats sont aujourd'hui très disparates au niveau national. La taille des équipes varie selon les AE entre 1 et 17 personnes. L'effectif global est aujourd'hui de 117 personnes, en baisse de 3,3% depuis le 01/09/2009, donc largement en dessous de l'effectif cible de 131 salariés.

Les services ont été constitués en prenant l'historique des gens, ce qui entraînera à la cible deux niveaux de poste en fonction des activités intégrées aux pôles contrat.

La Direction constate que le délai de traitement d'un contrat est de 6 jours, donc trop long.

La commission demande que les activités des cellules contrats soient homogénéisées au niveau national. Nous demandons une clarification des fiches de postes puisque les salariés de ces pôles viennent de tous horizons et surtout une harmonisation des niveaux.

Si ces chantiers doivent être impulsés par le national, il faut permettre aux AE de tenir compte de leurs spécificités locales pour les décliner en douceur et intelligemment.

Les délais de traitement sont jugés trop longs par la Direction, encore aurait-il fallu que la constitution de ces pôles ait lieu dès le début de MEF avec des personnels formés.

Nous pouvons regretter que la Direction attende un an avant de proposer un plan de formation.

L'IMSC

Nous notons une forte dégradation de l'IMSC Excellence globale soit – 20% environ en 1 an.

La Direction s'y attendait et ce thème sera un des chantiers prioritaires de 2010.

Dans un contexte de concurrence important, la commission regrette que France Telecom ait sacrifié la qualité de service au dépend des résultats commerciaux à court terme (dégradation du CA au profit du CAS).

SIMPLE SELL

Un des chantiers, débuté sur 2009 et qui se poursuivra sur 2010, est « Simple Sell » qui a pour but de simplifier et de vendre en autonomie de bout en bout dès que c'est possible. Cela pour aboutir à la signature de la commande pendant le 1^{er} RDV en face à face pour 50% des ventes.

La commission attire l'attention de la Direction sur le fait que ce nouveau challenge semble irréaliste et va donner une pression supplémentaire aux vendeurs.

L'entreprise ne doit pas confondre la simplification des process et la simplification des offres (standardisation et industrialisation des ventes). Si la première est légitime, la deuxième n'est pas cohérente avec le marché entreprise car nos clients ont des demandes et besoins complexes.

BUSINESS EXCELLENCE

Business Excellence doit répondre aux priorités opérationnelles du bilan MEF.

France Telecom estime que MEF fonctionne, que les binômes sont des atouts et que l'environnement vente directe est structuré, avec pour conséquence une croissance du CAS.

Nous sommes, comme nous l'avons vu plus haut, en total désaccord sur le fait que l'environnement de la vente soit structuré.

France Telecom reconnaît :

- des faiblesses sur l'IMSC, des outils de vente pas encore adaptés au modèle MEF.
- des menaces sur le CA qui est en décroissance,
- la complexification croissante des offres,
- un manque d'attractivité du métier de vendeur.

Pas deancements d'offres majeures en 2009, des territoires géographiquement étendus et un manque de fluidité entre les marchés.

L'IT est un des grands relais de croissance principaux du marché entreprise pour les années qui viennent.

Mais France Telecom voit des opportunités à développer sur l'autonomie des vendeurs et des managers, sur de nouveaux outils de vente et sur de véritables filières métier vente.

Sur ce dernier sujet, la commission souhaite que les certifications acquises dans cette école des ventes soient reconnues et participe à une reconnaissance des compétences par des promotions.

RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

Une fois de plus, le projet même s'il a des atouts, a été lancé sans tenir compte de la composante humaine.

Pendant que cette réorganisation permanente et accélérée (NEXT) se mettait en place, les conditions de travail se dégradèrent progressivement sur le terrain.

Les rapports d'expertise de Technologia mettent en évidence de façon plus ou moins importante des risques psycho-sociaux tels que par exemple :

- Des projets imposés et non anticipés
- Une souffrance des salariés liée à des pertes d'identité en résultat de mobilités professionnelles avec des collectifs en permanence recomposés.
- Une exaspération du fait de changements répétés et non maîtrisés.
- L'absence d'une vision à moyen terme.
- Une sous-estimation du travail réel.
- Une formation insuffisante et inadaptée.
- Un management de proximité en difficulté.

La Direction indique que les AE ont mis en place diverses actions dont quelques unes sont listées ci-dessous :

- **prévention des risques** : mise en place d'actions en matière de prévention des risques routiers ; installation de régulateurs de vitesse et de GPS sur les véhicules, dotation de badge autoroute ; posture au travail ; aménagement ou amélioration de la position de travail. Par contre, aucune information aux IRP sur l'augmentation constatée du taux d'absentéisme dans le milieu de la vente.

- **actions en matière de condition et d'environnement de travail**

- **recrutements externes et internes sur les métiers de la vente mais aussi les Ascom, les supports et les ressources humaines**

- **renforcement des formations métiers et accompagnement individualisé en cas de besoin, mais aussi la mise en place de formation aux RPS**

- **réflexion en amont sur tous les dossiers impactant ; travail avec médecins, partenaires sociaux.**

Pour la commission, la Direction Clients Entreprise n'a pas pris ses responsabilités en déléguant la gestion des risques psychosociaux aux AE sans leur en donner les moyens.

La Direction du groupe a bien confié à la société Stimulus, fin 2008, la réalisation d'une enquête sur les risques psychosociaux dans le cadre du projet de transformation BdM (sur deux régions) mais ces résultats n'ont été restitués aux IRP qu'en septembre 2009 soit dix mois après le début de MEF.

La mise en place de ce projet aurait dû faire l'objet d'une négociation au niveau national pour accompagner ces changements et limiter leurs impacts sur les salariés. Au lieu de cela, l'entreprise a ouvert des négociations locales (quand il y en a eu), avec peu de moyens et à géométrie variable : négociation sur le BdM mais pas sur les MdM et HdM, parfois englobant les plateaux ARTE parfois non.

La commission n'a pas comme mandat et mission d'étudier dans le détail les impacts sur les risques psychosociaux de MEF, elle ne l'a donc pas fait. Mais elle tient toutefois à donner son avis sur ce dossier qui lui paraît être un exemple de ce qu'il ne faut pas faire en termes de gestion humaine.

En conclusion : le modèle de vente VIP/VOP semble déjà atteindre ces limites à cause de la convergence accrue et inéluctable des produits, la frontière entre ces deux métiers sera de plus en plus tenue et ce qui ne manquera pas de générer des conflits et un déchirement des couples VIP/VOP perceptible au final par le client.