

Des ambitions de chiffre d'affaires 2026/2027 toujours plus hautes... pour une reconnaissance toujours plus basse



11/02/2026 – IL – DE DOGSE

Un PayPlan obsolète... et désormais contre-productif

Le PayPlan actuel n'est plus adapté à la réalité du terrain. Il est **complexe, instable** et surtout **non pilotable** : les vendeurs ne savent plus comment maîtriser leur performance, ni **anticiper** leur rémunération.

Ce qui ressort clairement des échanges avec la direction et les équipes :

- ◆ L'entreprise affiche des **ambitions légitimes de chiffre d'affaires** sur 2026/2027 ;
- ◆ Mais les **règles du jeu** ne permettent pas d'embarquer les équipes : on **démotive** au lieu de mobiliser.

Des objectifs en hausse... mais tardifs, mouvants, et impossibles à piloter

Pilotable / atteignable : tout le monde est d'accord sur le principe.

Dans les faits, ce n'est pas respecté.

Problème majeur : les **objectifs** arrivent trop tard. Des vendeurs démarrent leur trimestre **sans connaître leurs objectifs**, parfois **plusieurs semaines** après le début du trimestre. Résultat :

- ◆ Le **pilotage de l'activité s'effectue de facto sur une période réduite d'un à deux mois, au lieu d'un trimestre complet**, ce qui altère la capacité d'anticipation et de performance
- ◆ Les **priorités commerciales (produits, briques, coefficients)** font l'**objet d'évolutions en cours de période**, générant une instabilité préjudiciable à la lisibilité des objectifs et à l'efficacité opérationnelle.

Autre point : une instabilité qui désoriente. Des modifications de TPS peuvent intervenir en cours de trimestre : mode opératoire déstabilisant, perte de confiance et impossibilité de se projeter (Dashboard vendeurs en baisse).

Dans le B2B, on ne fait pas du business "à la petite semaine". Il faut au minimum une visibilité sur un semestre.

Travailler plus pour gagner moins : des exemples concrets qui parlent à tout le monde

Des éléments précis ont été remontés :

- ◆ L'entreprise affiche des **ambitions légitimes de chiffre d'affaires** sur 2026/2027 ;
- ◆ **Upgrades / accès (VPN, etc.)** : alors que la rétribution intégrait auparavant la durée résiduelle des contrats, certains dispositifs limitent désormais la prise en compte à une période de douze mois, entraînant une **diminution mécanique et immédiate de la part variable**.
- ◆ **Évolution défavorable des coefficients** : le passage observé d'un coefficient de **0,23 à 0,19** sur des briques à forte récurrence illustre une situation dans laquelle, **à effort constant, la rémunération se trouve significativement réduite**.
- ◆ **Produits reclassés (N+ / N1) en cours de trimestre** : un gros projet valorisé un trimestre peut être "dévalorisé" le trimestre suivant → pertes de rémunération de **plusieurs milliers d'euros** sans possibilité d'anticiper.

Les efforts déployés sont aujourd'hui significativement plus importants qu'auparavant, sans pour autant garantir un niveau de rémunération équivalent, ni même, dans certains cas, atteignable.

Le vrai poison : la perte de confiance (et le temps perdu à "chasser" les chiffres)

Autre remontée terrain : la dépendance aux filiales et aux flux SI (injection non automatique, calendriers différents, corrections tardives) oblige les équipes à :

- ◆ Courir après les chiffres,
- ◆ "Sécuriser" ce qui a été vendu,
- ◆ Faire des "calculs miroirs" au lieu de vendre.

Ces tâches ne relèvent pas des missions intrinsèques des vendeurs. Elles portent atteinte, de manière directe,

- ◆ A la confiance accordée au modèle,
- ◆ A la crédibilité de l'employeur,
- ◆ Ainsi qu'à la motivation et à l'engagement des équipes.

Charge de travail, fatigue et risques psychosociaux : il n'est plus possible d'ignorer ces signaux d'alerte

Plusieurs signaux convergent :

- ◆ Surmenage (soir / week-end) pour compenser la baisse de rémunération,
- ◆ Démotivation, découragement, résignation ("ça ne bougera pas"),
- ◆ Alertes sur la santé et les risques psychosociaux (RPS),
- ◆ Contexte 2026 : des départs programmés (TPS) au sein de plusieurs équipes font peser un risque accru de surcharge de travail durable, d'autant plus marqué par des délais de formation estimés entre 12 et 18 mois sur certains métiers.

La direction reconnaît un point essentiel : l'engagement des équipes constitue un indicateur particulièrement sensible.

Il ne saurait être attendu que cette fragilité se traduise par une situation de crise avérée pour engager les actions nécessaires.

Le principe non négociable

À effort comparable, espérance de gain comparable. La part variable est "variable", oui. Mais elle ne doit pas devenir une mécanique où l'on doit travailler beaucoup plus pour gagner beaucoup moins, sans pilotage, ni stabilité.

L'ambition en matière de chiffre d'affaires peut être pleinement partagée.

En revanche, l'adhésion et l'engagement des équipes ne peuvent être durablement obtenus dans un cadre marqué par :

- ◆ Des objectifs communiqués tardivement,
- ◆ Des règles du jeu instables,
- ◆ Une part variable insuffisamment corrélée à l'activité réelle,
- ◆ Une charge de travail en constante augmentation.

Le temps de l'action est désormais venu, afin de préserver la motivation, la santé et la performance durable des équipes.

La réussite de demain passe par un modèle plus clair, plus humain et plus juste.

LA CFE-CGC ORANGE REVENDIQUE

Des mesures immédiates (trimestre en cours)

- Des compensations/boosters lisibles, équitablement expliqués, et communiqués avec transparence.
- Zéro surprise "veille pour le lendemain".

Une réforme structurelle (modèle cible)

- Un calendrier officiel de refonte du PayPlan, avec dialogue social et instances nationales.
- Un PayPlan simple, compréhensible et pilotable, stabilisé au moins sur un semestre.
- Des objectifs donnés au démarrage du trimestre, avec traçabilité et règles du jeu stables.

Transparence et factuel : stop aux interprétations

- Accès aux données consolidées : rétribution globale, distributions par populations (AM, BM, KAM), évolution 2024/2025, volumes de "CA/prime à zéro", impacts des changements de coefs.
- Présence systématique en bilatérale de la personne qui pilote la part variable (chiffres, comparatifs, explications).



Stéphane Mouradian : 06 77 94 44 62
Sébastien Monllor : 06 72 32 26 89
Eric Lexa : 06 73 24 16 44
Florence Ollagnon : 06 76 24 85 14
Jérôme Massard : 06 81 37 82 33

Abonnements gratuits : bit.ly/abtCFE-CGC
Tous vos contacts : bit.ly/annuaire CFECGC