

Mercato et nouveaux portefeuilles : Les nomades de GSE rendent leur verdict



Octobre 2026 – IL – DOGSO

Sondage CFE-CGC sur le Mercato et les nouveaux portefeuilles Nomades Pro-PME de GSE (attribués au 1^{er} juillet 2026) : un lancement raté, confirmé explicitement par les vendeurs... et implicitement par la direction !

Les résultats sont sans appel : **84%** des nomades de GSE ne se voient pas atteindre leurs objectifs, **81%** estiment ne pas avoir assez de temps à consacrer à leurs clients, et **88%** disent n'avoir reçu aucune information, ou très peu, sur leur rémunération variable.

Côté direction, les faits parlent d'eux-mêmes : les ventes hors portefeuille sont autorisées et « sans limites » au T4, pour GSE seulement : C'est reconnaître implicitement que le potentiel de ces portefeuilles ne permet pas à lui seul d'atteindre les objectifs !

On vous explique tout, thème par thème.

Deux sujets à ne pas confondre

♦ **Le Mercato, c'est quoi ?** c'est l'échange de clients entre le marché Entreprise et le marché Pro-PME. Il fait suite à la Décision du Comité Transfo DEF du 7 mai 2026, signée de la DM2P. Objectif annoncé : « **un équilibrage du chiffre d'affaires entre Pro-PME et Entreprise** ».

♦ **Les nouveaux portefeuilles** : le 1^{er} juillet 2026, chaque nomade de GSE a reçu 300 clients choisis par le nouveau moteur d'allocation K-MEANS, présenté par la direction comme novateur et performant. C'est ce résultat, après le Mercato, que le sondage a mesuré.

Pour qui et quand ?

Le Mercato : en vigueur en **juillet 2026** pour Grand Sud-Est et Île-de-France. En préparation au S2 pour les trois autres agences Grand Ouest, Grand Sud-Ouest et Grand Nord-Est, pour des échanges en **janvier 2027**.

Les nouveaux portefeuilles : Phase 1 pour les seuls nomades de GSE en juillet 2026, et Phase 2 en **janvier 2027** pour tous les nomades et CDC sur toutes les agences. GSE est le seul territoire où les deux tombent en même temps.

Résultats du sondage GSE

Ce sondage anonyme a été réalisé du 3 au 24 septembre 2026 auprès des vendeurs nomades Pro-PME de Grand Sud-Est. Un grand merci à nos collègues de GSE : 32 d'entre eux sur 34 ont répondu, soit 94% de participation, ce qui donne tout son poids à ces résultats.

Précision : les représentants du personnel n'ont pas été interrogés, chaque réponse vient d'un vendeur différent, et les questions du sondage sont formulées de façon positive, sans aucune orientation.

Affirmations proposées dans le sondage — êtes-vous d'accord ?

☐ Pas d'accord ☐ Ni d'accord, ni en désaccord ☐ D'accord

Le potentiel des clients de mon nouveau portefeuille me paraît satisfaisant



La répartition géographique de mes clients est cohérente et compatible avec l'exercice de mon activité



Mon portefeuille me permet de consacrer assez de temps aux actions commerciales à valeur ajoutée



Dans les conditions actuelles, mon portefeuille me permet d'envisager l'atteinte de mes objectifs



Question posée sur la rémunération variable (PVC) :

Avez-vous connaissance de mesures pour adapter ou accompagner votre PVC pendant cette période de transition ?



88 % : aucune mesure présentée, ou des mesures partielles

- ☐ Non, aucune mesure ne m'a été présentée (20 vendeurs)
- ☐ Oui, mais elles restent partielles ou peu précises (8)
- ☐ Oui, des mesures précises m'ont été présentées (2)
- ☐ Ne se prononce pas (2)

Sondage anonyme CFE-CGC, 3-24 septembre 2026 - 32 réponses sur 34 vendeurs nomades sollicités (94 %) - représentants du personnel exclus

En janvier 2027, quand le déploiement arrivera chez nous à GSO, nous vous consulterons à votre tour.

Sondage : ce que disent les vendeurs

1. Potentiel commercial des clients attribués

La question posée : « Le potentiel commercial des clients de mon nouveau portefeuille me paraît satisfaisant. » Êtes-vous d'accord ?

Les réponses : 78 % pas d'accord (25 vendeurs sur 32), 16 % ni d'accord ni en désaccord, 6 % d'accord (2 vendeurs).

Un nomade témoigne : « sur une 60aine de clients, une 30aine sont sans parc [...] peu de potentiels, petits clients »

Décryptage : 300 clients au lieu de 500, c'est ce que la CFE-CGC préconisait depuis deux ans. Avec moins de clients, un vendeur peut s'occuper de chacun et couvrir tout son portefeuille. Mais cette bonne idée n'a de sens que si les 300 clients ont du potentiel. C'est là que le bât blesse, 78% des vendeurs jugent le potentiel insuffisant.

Le Mercato : autant de clients échangés, mais pas la même valeur. À GSE, 502 clients sont partis vers le marché Entreprise et 481 sont arrivés : à peu près le même nombre. Mais les clients partis rapportaient 4,10 M€ en 2025 et ceux arrivés 2,66 M€ : 35% de moins. Quelle part du CA de chaque portefeuille représentaient les clients partis ? Et les objectifs ont-ils baissé dans la même proportion ?

Un fichier incomplet. La direction avoue elle-même une faille dans le fichier qu'elle utilise : pour 53 % des remontées de l'INSEE, le nombre de salariés d'une entreprise n'est pas renseigné. Justement : Comment garantir du potentiel quand une information aussi essentielle manque une fois sur deux ? la direction nous dit qu'il n'existe aucun moyen de l'obtenir. Elle dit pourtant avoir entendu les nomades de GSE, qui se plaignent du manque de potentiel de leur portefeuille, et chercher une parade : C'est admettre implicitement que la sélection, présentée comme novatrice et performante, était mal ciblée. Le problème a pourtant une solution simple, courante en prospection commerciale : la qualification de fichiers ! Nous nous étonnons que la direction ne l'ait pas mise en œuvre avant de choisir les clients.

2. Cohérence géographique

La question posée : « La répartition géographique des clients qui m'ont été attribués est cohérente et compatible avec l'exercice efficace de mon activité commerciale. » Êtes-vous d'accord ?

Les réponses : 75 % pas d'accord (24 vendeurs sur 32), 9 % ni d'accord ni en désaccord, 16 % d'accord (5 vendeurs).

Un nomade témoigne : « Je vais couvrir 7 départements au lieu de 3. 1h30 hors circulation et contraintes voitures électriques »

Décryptage : La promesse d'un portefeuille « à moins d'une heure » n'était pas prévue au T3. Elle n'apparaît qu'au T4. La direction reconnaît aujourd'hui des erreurs de codes postaux et de temps de trajet, et envisage de ramener la zone de 1h30 à 60 minutes autour du site du nomade. Mais elle précise que « l'optimisation du CA prime cependant sur le temps de trajet » : cette limite de 60 minutes ne serait donc pas une garantie.

3. Temps commercial utile

La question posée : « L'organisation de mon nouveau portefeuille me permet de consacrer suffisamment de temps aux actions

commerciales à valeur ajoutée auprès de mes clients. » Êtes-vous d'accord ?

Les réponses : 81 % pas d'accord (26 vendeurs sur 32), 19 % ni d'accord ni en désaccord, aucun vendeur d'accord.

Un nomade témoigne : « visites clients stériles qui ne mènent à aucun business et tâches hors ventes qui s'accumulent »

Décryptage : Moins de clients, mais pas plus de temps pour vendre. La direction présente les 300 clients comme un portefeuille « allégé pour faciliter la couverture commerciale ». Mais tout se tient : sans réel potentiel, chaque contact argumenté et chaque visite imposés font perdre du temps au lieu d'en faire gagner. Les trajets trop longs aggravent le problème. Et les portefeuilles ne sont pas stabilisés : ajustés en octobre, renouvelés en janvier. Comment bien vendre avec un portefeuille sans potentiel, trop dispersé et qui change encore ?

4. Atteinte des objectifs

La question posée : « Dans les conditions actuelles, mon nouveau portefeuille me permet d'envisager l'atteinte de mes objectifs commerciaux. » Êtes-vous d'accord ?

Les réponses : 84 % pas d'accord (27 vendeurs sur 32), 16 % ni d'accord ni en désaccord, aucun vendeur d'accord.

Un nomade témoigne : « Actuellement nos objectifs sont d'atteindre nos seuils, et on a beaucoup de mal, je n'ose pas imaginer lorsqu'on aura les vrais objectifs »

Décryptage : Une faille dans la mesure des résultats. Aujourd'hui, un vendeur est mesuré par rapport à lui-même : son CA du S2 2026 est comparé à son CA du S2 2025 : c'est le Réalisé sur Réalisé (R/R). Quand des clients entrent ou sortent de son portefeuille, la base de comparaison est recalculée par un algorithme que les vendeurs ne peuvent pas vérifier. Et ce recalcul ne règle rien, pour trois raisons :

Le CA d'hier n'est pas le potentiel de demain. La base recalculée indique ce que les clients actuels ont rapporté l'an dernier. Elle ne dit pas ce qu'ils peuvent rapporter cette année. Or 78% des nomades GSE jugent le potentiel de leur portefeuille insuffisant : On leur demande pourtant de vendre plus !

Toujours plus que l'an dernier : c'est l'effet élastique. Ce qu'un vendeur a réalisé une année devient la barre à dépasser l'année suivante. Plus il réussit, plus la barre monte. Personne ne peut progresser sans fin : à un moment, l'élastique casse !

Plus d'efforts, et pourtant moins de PVC. Le mécanisme punitif de la PVC actuelle ne fait que des perdants. Le vendeur d'abord : sa rémunération baisse, donc moins de pouvoir d'achat et moins de motivation. Puis l'agence : un vendeur démotivé vend moins, et c'est l'A2P qui voit son chiffre d'affaires baisser.

Il existe une solution plus juste : mesurer le vendeur par rapport à un objectif fondé sur ce que son portefeuille peut réellement donner, c'est le Réalisé sur Objectif (R/O). Son résultat reflète alors son travail, même quand ses clients changent.

5. Rémunération variable (PVC)

La question posée : « Dans le cadre du changement de portefeuille, avez-vous connaissance de mesures prévues pour

adapter ou accompagner votre PVC et tenir compte de cette période de transition ? »

Les réponses : 88 % sans mesure ou avec des mesures partielles (28 vendeurs sur 32).

Un nomade témoigne : « la question a été posée à plusieurs reprises et aucun accompagnement n'est prévu »

Décryptage : Pendant tout le T3, aucune mesure claire n'a protégé la rémunération des vendeurs. Les « droits de suite » étaient seulement mentionnés, sans explication, et ce n'est que le 8 octobre, T3 terminé, que la direction a parlé d'un « booster RDV physique pour le T4 ».

Le changement de portefeuille est arrivé le 1^{er} juillet, l'accompagnement le 8 octobre, plus de trois mois après !

Lancés sans filet, les nouveaux portefeuilles ont pénalisé la rémunération des vendeurs et, rien n'est annoncé pour compenser cette perte.

LA CFE-CGC ORANGE REVENDIQUE

» Qualifier le fichier avant de livrer les portefeuilles.

Puisque le fichier INSEE ne fournit pas toutes les données qui font le potentiel, et que la direction se veut « data-centrique », elle doit le compléter. Soit en se procurant auprès d'un prestataire des données qualifiées et à jour, soit en interne par des appels aux clients. Dans les deux cas, avant toute nouvelle attribution.

» Limiter la zone de chaque vendeur à 60 minutes de route, circulation comprise, en tenant compte des contraintes de recharge pour les véhicules électriques. Et confier les clients d'un même secteur au vendeur qui en est le plus proche.

» Simuler l'impact de chaque portefeuille avant de le livrer.

Les objectifs : Comment fixer les mêmes objectifs à tous, quand les clients n'ont ni les mêmes activités, ni les mêmes besoins, ni la même densité d'un territoire à l'autre ?

La rémunération : Quelle sera l'effet de ces nouveaux portefeuilles sur la PVC de chaque vendeur ?

La charge de travail : Les contacts et les visites exigés tiennent-ils dans le temps disponible ?

Les trajets : Combien d'heures de route par semaine, recharge comprise ?

Ces simulations doivent être présentées aux vendeurs et à leurs représentants avant la phase de janvier 2027.

» Fixer les objectifs semestriels de CA sur ce que le portefeuille peut donner, et non sur ce que le vendeur a fait l'an dernier.

Aujourd'hui, le CA d'un vendeur est comparé à celui de l'an dernier (c'est le R/R, « réalisé sur réalisé »). Après un changement de portefeuille, c'est le comparer à des résultats obtenus avec des clients qui ne sont plus les siens. Nous demandons de le comparer à un objectif fondé sur le potentiel de son portefeuille (c'est le R/O, « réalisé sur objectif »). Avec le système actuel 'plus un vendeur réussit, plus on lui en demande' : réussir devient une punition car personne ne peut progresser sans fin. Alors qu'un objectif ancré dans le potentiel de ses clients valorise le travail accompli, quel que soit le portefeuille qu'on lui confie.

» Rétablir durablement le hors-portefeuille pour tous les vendeurs.

Proposé par la CFE-CGC, il avait été accepté par la direction lors d'une bilatérale en mars 2025 : il n'est toujours pas appliqué, sauf à GSE pour le T4 2026. Il représentait 2 à 3% du chiffre d'affaires, soit des dizaines de millions d'euros et le supprimer a été reconnu comme une erreur. Quand un client satisfait recommande son vendeur à une autre entreprise de la cible Pro-PME, c'est du CA en plus, et la preuve d'un travail bien fait. L'interdire, c'est priver le vendeur du fruit de sa réussite.

» Un accompagnement de la rémunération pendant toute la transition, pour GSE comme pour tous les autres territoires en janvier 2027. La direction doit présenter par écrit, avant tout nouveau changement de portefeuille, une mesure qui protège la PVC des vendeurs (maintien, garantie ou autre), et faire le bilan de ce que le T3 a coûté à ceux de GSE.

Les réponses des nomades de GSE au sondage et nos préconisations seront portées à la direction lors de notre rendez-vous du 16 novembre 2026.

Changer de portefeuille ne doit pas faire baisser votre rémunération ni aggraver vos conditions de travail : Vos représentants de la CFE-CGC y veilleront !



**CHOISISSEZ
CEUX
QUI
AGISSENT !**



Vos représentants Pro-PME GSO :
Frédéric SANIGOU – 06 07 53 56 54
Xavier DELIGEY – 06 72 42 93 78
Mary FESTOR – 07 86 21 94 40

cfecgc-orange.org

Pour recevoir nos publications : <https://cfecgc-orange.org/S0ilEls>

