FO Com

L'INFO COM DE LA DVE DDCE Télévente

1fo.dve@gmail.com • Numéro 3 • Octobre 2021

Réorganisation de la Filière Déploiement et Satisfaction

Dernières balises avant mutation

En pleine transition dans sa réorganisation, la filière Déploiement de la Direction des Ventes Entreprises (DDCE/DNT/Équipes du Siège) officiera à terme dans un univers borné à son effectif cible, où près de 100 positions de travail auront disparu. Après 5 mois passés sous les ors d'un nouveau schéma ou le virtuel prétend supplanter le réel, la Direction s'affiche au RDV de ses engagements. FO a participé à la 1ière commission de suivi du 21 septembre et propose un autre regard sur la situation. Il n'y a pas de quoi pavoiser.

10 revendications de FO COM

1. Au lieu de faire tout un cinéma autour du processus de promo avec un objectif de 60 % de lauréats, passons tous les Gestionnaires Clients Entreprises (GCE) en 3.1.
2. Commissionnons les agents de la filière déploiement sur la base des performances collectives avant de se focaliser sur leurs performances individuelles.
3. Fournissons à tous un livre blanc du « qui fait quoi » pour clarifier les attributions des collègues du déploiement et de la vente. Le flou a trop duré et les pratiques sont très hétéroclites.
4. Ne transformons pas les Experts Offre en « Supers 06 » du canal communautaire. Ils méritent mieux.
5. Redonnons ses lettres de noblesse au facteur humain dans la filière Expertise. Renforçons très vite l'équipe des Experts Plateaux Télévente. Recréons des parcours solides de formation de base sur les process et les produits de base pour les nouveaux. Il y a de sérieux trous dans la raquette.
6. Développons vite l'effectif de l'équipe dévolue au calcul du commissionnement. Ça chauffe dans les tuyaux !
7. Harmonisons d'abord les organisations entre Directions des Ventes avant d'imposer des outils numériques qui supposent que ce principe est acquis.
8. Régularisons sans plus attendre les Chargés de Pilotage au lieu de les laisser moisir en distorsion de fonction.
9. Préférons les rencontres physiques entre collègues (y compris pour les instances du dialogue social). Il y a trop de virtuel. Certains s'égarent ou planent et n'osent pas le dire.
10. Comblons les postes à découvert dans des délais convenables. Certains postes sont vacants depuis 9 mois.

La promesse du tous heureux dans un tout numérique : le miroir aux alouettes.

FO émet de sérieuses réserves quant aux marottes de l'interactif communautaire et du miracle numérique.

Si la Direction se sent fière et excitée de l'avènement de nouveaux outils et de nouveaux modes de fonctionnement *ex nihilo*, nous savons que ces changements très rapides vont entrainer dans leur sillage dérives et contraintes pour les personnels.

Nous attendons de pied ferme la deuxième Commission de cette réorganisation, où la Direction devra arrêter le « hors-sol » et entrer dans le réel avec des éléments probants.

1. Gestionnaires Clients Entreprises : à qui la promo ?

« Parmi nous - *confie une Gestionnaire Clients Entreprises expérimentée* - il y a beaucoup d'incompréhensions sur le processus de promotion annoncé. On constate que des managers n'encouragent pas ou freinent certains candidats. Evidemment, on le vit mal si l'on est la cible de ces pressions négatives. Nous sommes nombreux à penser que des quotas en ont été imposés et que les dés sont pipés. Ça fausse les entretiens ».

2.3 **3.1**

La direction nous répond: « Pour le passage du 2.3 au 3.1, On a pris beaucoup de temps pour construire un cursus d'identification et une grille avec des Managers pour identifier les performances. On a voulu cet outil très pédagogique, pour que les échanges entre les managers et les GCE soient bien faits. On a un objectif de 60 % de 3.1 à minima à fin 2022. Si l'on regarde les entretiens d'évaluation 2021 (pour la DDCE), une dizaine de 2.3 seront prêts à passer au grade supérieur. Nous avons ouvert la première RAP pour 15 postes. Une autre est validée pour décembre et une encore est prévue courant 2022. On n'a pas un quota par entité ou par Direction des Ventes, on a une logique par compétences. Rappelons que l'évolution entre le 2.3 et le 3.1, c'est le passage dans le monde des cadres - NLDR : *oulala ! Attention à la grosse marche !!!* - . Parfois il faut le temps de développer les compétences attendues avec un plan de développement individuel pour être prêt pour la RAP suivante ».

Pour **FO**, l'objectif de 60 % de promus est insuffisant. Qu'ils soient 2.3 ou 3.1, les agents font le même boulot. Et le doute qui s'est installé chez les GCE n'a rien d'étonnant. « Quel que soit l'outil que l'on mettra en place pour opérer à une sélection, le résultat sera injuste. Au lieu de faire tout un cinéma, il fallait passer tout le monde en 3.1 ».

2. Et on fait comment pour le commissionnement ?

Les indicateurs requis pour percevoir le commissionnement posent question. *Une GCE de la Télévente s'interroge:* « Les objectifs de démarrage sur certains contrats sont compliqués à appréhender ». « C'est exact (Pour MAILEVA par exemple), *reconnaît la Direction*. Il y a un groupe de travail pour la télévente qui identifie des offres, des labels, des gammes, où il pourrait y avoir une action identifiable et concrète du déploiement qui permettrait aux contrats de démarrer plus vite. Sur certaines offres, on pourrait même imaginer de récompenser le suivi ».

Même constat au face à face. Par exemple : Comment déployer un contrat « filiale » si on est au courant de rien. *La Direction nous informe* « que des actions ont été décidées, notamment au niveau des Systèmes d'Informations, pour que les taches soient dirigées au bon endroit ».

Quant aux écarts de montants de commissionnement rétribués, qui ne manqueront pas de se révéler, et dont nous craignons qu'ils ne génèrent des remous, *nous obtenons une réponse dont la teneur traduit la mise en place d'une philosophie individualiste:* « À l'instar des vendeurs qui ont des Taux de Réalisation des Objectifs (TRO) et des conquêtes différentes, les personnels du déploiement atteindront ou non leurs objectifs et n'auront pas le même commissionnement ». Les règles et le niveau d'exigence doivent être les mêmes, mais ensuite dans les performances individuelles, il y aura des écarts. Notons aussi que dans des contextes équivalents, certaines équipes sont à 95 % de contrats démarrés quand d'autres sont à 75 %. Doit-on en déduire que la communication est moins bonne entre collaborateurs dans certaines équipes ?

Pour **FO** : avant de se focaliser sur les performances individuelles, il y a d'abord des décalages à gommer et des règles à préciser. Notamment sur des offres que les personnels du déploiement ne maitrisent pas.

Par ailleurs, **FO** est plutôt favorable à un commissionnement basé sur les performances col-

lectives des équipes pour les personnels du déploiement. Nous ne croyons pas à la plus-value du challenge individuel.

3. Vendeurs, gestionnaires, l'éternel « qui fait quoi » ?

Interrogée sur les attributions de chacun, *la Direction envoie un message clair:* « Il faut se discipliner : Les vendeurs vendent, les déployeurs prennent la suite. Chacun son métier. Ce n'est pas aux vendeurs d'appeler la prod'. Ça, c'était en 1900 je ne sais plus combien et ce n'est pas une bonne pratique !... Qu'ils laissent l'équipe de déploiement faire ce qu'elle a à faire. C'est elle qui est experte en la matière. Il faut savoir passer le ballon pour jouer ensemble ».

Dont acte. Pourtant, pour **FO**, la réalité du terrain n'est pas si simple : chacun sait que certains contrats démarrent parce que le vendeur à suppléé le déploiement, notamment pour le Print IP. Un autre exemple est celui des Collectes et Remises : certains vendeurs appellent les établissements quand d'autres ne le font pas. « Si beaucoup de vendeurs ne savent pas très bien où se situer dans leurs attributions, *précise un GCE,* c'est aussi parce que nous ne disposons pas d'un outil mis à jour du qui fait quoi (le fameux livre blanc...). Il y a ainsi différentes pratiques en fonction des équipes. Certains appliquent à la lettre le principe du vendeur qui vend et du déployeur qui déploie, C'est la vente qui prime et quand le contrat est signé, le relais est passé sans se soucier, en amont et en aval, du comment ça va pouvoir se faire, comment ça va pouvoir démarrer. Tout ça se pratique avec des gestionnaires et des managers et des DDSC à distance. Dans la nouvelle organisation, les gestionnaires sont obligés d'assumer tout un tas de taches en plus de celles qu'ils assument déjà avec la mutualisation, et cela sans une base annuaire des établissements mise à jour ».

« Nous avons revu le livre blanc des attributions et il est en cours de finalisation - *affiche la Direction* - C'est un énorme travail qui a été fait. Il reste encore à mapper et à cartographier certaines offres complexes ou le Print IP. Nous avons tout de même mappé l'ensemble des offres et les process sont désormais harmonisés et partagés entre le Face à Face et la Télévente. Les managers devront faire de la communication sur ce sujet et redire les règles, même si, de temps en temps, nous admettrons des situations particulières liées à des sujets complexes. Par exemple : des appels d'offres qui nécessitent un travail en équipe et un appel à la production par le vendeur. Quant à la base annuaire, elle a été refaite. Mais pas les vendeurs n'y auront pas accès. Il y aura aussi chez le client les coordonnées de Monsieur ou Madame déploiement ».

« On vous fera, lors de la deuxième commission de suivi, la cartographie des offres processées et de ce qu'il reste à faire. Dans un second temps, nous utiliserons des métriques qui nous permettront de vérifier si à tel ou tel endroit cette bonne pratique ne se fait pas. On fera faire des visites ».

Pour **FO** : si les ambitions de la Direction semblent louables, elles sont surtout très éloignées de la réalité. La clarification des attributions et l'harmonisation des pratiques sont des serpents de mer qui nagent en eaux troubles depuis plus de 20 ans dans la filière commerciale BSCC. Et aujourd'hui, avec la réduction accélérée des effectifs, le problème risque de s'aggraver.

4. Experts Offres : Le nouveau 06 de Tartempion ?

Les experts Offres sont dubitatifs. « Le fil de la communauté laisse perplexe - *explique l'un d'entre eux* - Je crains qu'avec le mode de fonctionnement mis en place, on devienne des secrétaires ». En cause : une évolution des typologies de questions, qui portent sur des numéros de téléphone, des coordonnées diverses... « Beaucoup de ces questionnements basiques se sont invités dans le fil de la communauté où ils n'ont rien à faire. Et parfois la courtoisie élémentaire

n'y est pas. Il y a aussi beaucoup plus de vendeurs en plateaux qui viennent aujourd'hui sur le fil interactif pour poser des questions dont les réponses sont dans les Conditions Générales de Vente, dans les fiches produits. On nous a même demandé un Responsable Développement Solutions bilingue. Au lieu de l'interactivité espérée, nous répondons nous-mêmes à 95% des demandes. Rappelons qu'il y avait déjà des fils de discussion intra plateaux à la télévente et qu'on les a cassés pour les reporter sur autre chose. Et mis à part des réponses apportées par les BU ou les DAV Nationaux sur le fil interactif, on constate aussi qu'il y a très peu de réponses produites par des vendeurs. Et si elles se font jour de temps en temps; on est légitimement en droit de douter de la qualité des réponses».

Pour soulager leur charge de travail en croissance, les Experts offres demandent notamment que les flux émanant de la Télévente passent d'abord par les Experts plateaux, qui relaieront ensuite aux vendeurs. «L'expert doit être centré sur des questions complexes, car c'est là qu'il a toute sa valeur ajoutée - *précise l'un d'entre eux* - On constate qu'il y a un manque sur les plateaux. On souhaite que les réponses soient apportées aux agents par leurs Experts plateau. S'ils sont en limite de compétences (car ils sont pluri-marchés), alors on peut les former et travailler avec eux pour apporter des réponses face à leur demande de renseignements. Parce que, quand il n'y aura plus que deux ou trois personnes sur un Marché, alors là... gare aux bouchons!»

En réponse à cette problématique nouvelle, la Direction décline sa stratégie «On n'attend pas du tout ça de vous, c'est très clair. Mais ce qui est certain, c'est qu'on ne fermera pas la Communauté aux Conseillers Clientèle. On surveille, on observe ... on doit être en addition de valeur, d'expérience et de compétences. Et on rappelle aux vendeurs qu'ils ne doivent pas être en mode jugement, ou impolis, ou secs quand ils interpellent ou saisissent la communauté. Les régulateurs feront de la pédagogie en «one to one» pour corriger les écarts. On a pris le parti d'on- boarder toutes les questions de la communauté sur les trois premiers mois. Ceci aux fins de la création d'une habitude de l'utilisation du canal communautaire. On est en phase d'appropriation et on veut montrer que le dispositif fonctionne. Le délai de réponse aux questions c'est 2 heures! La deuxième phase consistera à traduire ce qui relève de la demande individuelle et de l'écarter du canal communautaire. Cette communauté est créée pour l'omnicanal. Elle s'adresse à tous, CC, RCE, RGC, DCS... de façon universelle. Elle croit à l'intelligence collective et au partage des connaissances, avec la conviction qu'on peut tous apprendre les uns des autres. Il faudra faire un diagnostic et proposer une charte à la communauté commerciale».

Si **FO** reconnaît une réactivité et une qualité dans les réponses apportées sur le canal communautaire, la question centrale reste celle du pari d'une famille ou chacun pourra apporter et prendre. «En ne nous impliquant pas dans le projet, *confie un RCE*, la Direction a créé une impasse. On ne se sent pas embarqués en apporteurs. On consomme et c'est tout».

Beaucoup de choses auraient pu être mieux préparées en amont de cette réorganisation. FO pense notamment à une harmonisation des CETEX. La communauté commerciale, dont on attend mille prouesses, porte les atours d'un enrobage sémantique pour faire apparaître ce qui existait déjà. Tout de même, des dizaines d'emplois sont perdus dans cette affaire (sans compter les assistantes commerciales sans certitudes sur leur devenir).

Beaucoup de choses auraient pu être mieux préparées en amont de cette réorganisation. FO pense notamment à une harmonisation des CETEX.

FO regarde aussi du côté des Managers des Experts «solutions» (devenus des Experts «offre»), qui se sont investis illico pour monter la boutique un mois avant le grand démarrage, en raison, notamment, de nominations

tardives. Ils ont dû écrire l'histoire en deux temps trois mouvements. Chapeau bas !

5. Des questionnements révélés par le fil communautaire sur la transmission des savoirs, la formation de base des vendeurs et les moyens qui y sont dévolus.

Si les questions basiques posées sur le canal communautaire peuvent paraître étonnantes pour des vendeurs seniors, chacun s'accorde à reconnaître qu'elles posent question sur le bagage universel minimum à détenir pour un commercial, qu'il s'agisse des modes opératoires ou de technique des offres.

Pour **FO**, l'une des réponses réside dans le nombre des experts à disposition pour les commerciaux. Le présentiel, le téléphone, le TEAMS sont d'excellents vecteurs pour aider les vendeurs à avancer sur l'ensemble des marchés. « À la télévente, *explique un CC*, nous avons difficilement accès à nos Experts. Certains plateaux n'en ont plus et beaucoup de vendeurs ou de gestionnaires recrutés ces dernières années n'ont pas un bagage postal suffisant. Les Managers, quant à eux, viennent désormais pour plus de 50 % de l'externe. Ainsi, des questionnements sur des offres qui peuvent paraître basiques pour les plus expérimentés ne trouvent pas de réponse. Et le rythme des offres nouvelles est rapide. Les clients et les questions se succèdent vite. Le spectre des connaissances de base à acquérir est très large et touche de nombreux domaines. Tout est intense, notamment en flux d'appels entrants. On a un fil d'entraide, mais pas de fil inter - plateaux. Alors on renvoie sur la communauté ».

« Il y a 13 experts télévente dans le cadre d'organisation au national et 2 recrutements en cours. Il faut donc combler, notamment à Noisy », *répond la Direction*. À date, pour les Experts plateaux, seule une demi-journée par semaine est mobilisée pour travailler sur l'omnicanal avec la communauté des Experts Offres. Les experts plateaux continuent d'être 4 jours ½ par semaine dans leur emploi du temps au service de leurs collègues. Le problème du manque d'aujourd'hui est conjoncturel. Laissez-nous un peu de temps ! »

Pour **FO**, il y a urgence à recruter pour pallier le manque. Les débutants ont besoin d'être mieux soutenus. Le niveau des connaissances est très

disparate dans la communauté de vendeurs.
Il faut renforcer la formation de base avec de l'humain, pour permettre une solide acquisition du socle des offres.

6. Filière pilotage et performance : Qui calculera le commissionnement demain, et dans quelles conditions ?

FO observe avec inquiétude l'organisation de la performance du côté de l'entité de la mise en œuvre des processus, dont l'une des missions est dévolue au calcul du commissionnement : À ce jour 21 agents sont présents. Mais seulement 12 sont prévus à terme par le projet en cours ; soit une diminution de 40 % de l'effectif. Aujourd'hui, c'est le principe de l'entraide qui fonctionne pour le T2.

Mais demain, quand ces collègues ne seront plus en renfort, il faudra faire beaucoup plus avec beaucoup moins. « La Liquidation du commissionnement du T2 est passée et celle du T3 doit se faire sans entraide - *explique un collègue*- en basculant dans le réel de la nouvelle organisation ». Question : que se passera-t-il si des managers actuels, qui détiennent 100 % des compétences, sont absents ou partis ? Et dans quelles conditions vont-ils faire leur boulot ?

FO constate un manque de prise en compte de la dimension de leurs nouvelles fonctions, qui les astreignent à piloter désormais jusqu'à 10 personnes sur des périmètres très larges.

FO rappelle qu'avec la filière Déploiement, ce sont 230 personnes supplémentaires qui s'engouffrent dans les tuyaux du commissionnement ; sujet sensible ou le droit à l'erreur est réduit. Quand la productivité attendue aura opéré, les taches ne pourront plus être effectuées avec l'expertise nécessaire.

« On en est conscients - *Répond la Direction*- Nous devons tuer une ou plusieurs des 1000 règles de commissionnement chaque fois qu'on en créée une. Tout le travail porte sur l'écoute du corps social pour réduire les iniquités. Répondre à telle difficulté, accompagner tel axe stratégique.

Cela va induire des ajustements et des modifications. Automatisons et simplifions tout en valorisant les équipes et en portant les axes stratégiques de diversification de la Branche Services Courrier Colis ». Bla bla bla…

Des organisations très disparates dans les Directions des Ventes en territoire.

« La simplification promise par l'automatisation des taches et l'industrialisation des process aura intérêt de fonctionner pour de bon - *poursuit notre collègue* - sous peine de crouler sous les ennuis. Pour simplifier, il va falloir harmoniser réellement les organisations, qui sont très disparates d'une Direction des ventes à l'autre. On voit des DV composées de 1 à 6 équipes, et à l'intérieur de ces mêmes équipes un nombre de vendeurs très différents d'une équipe à l'autre, des agents qui sont rattachés à une partie de l'équipe… D'autres fonctionnent avec des équipes mixtes, des RDS rattachés à deux marchés, des DV avec des grands comptes locaux et d'autres qui n'en ont pas, et que sais-je encore. Les particularités sont sans fin ».

FO craint fort que cet empilement de particularités dans les organisations ne rende quasiment impossible toute industrialisation, que ce soit dans la construction des outils, ou dans la mise en œuvre des divers travaux comme le CAP, le commissionnement, la notification des objectifs, etc…

> Pour FO, il est urgent de réunir les équipes physiquement, et ça n'a pas été fait sur tous les marchés. L'augmentation des périmètres, des missions, des fonctions, nous laissent craindre que certains managers puissent être en difficulté pour faire face à tous les bouleversements liés au management à distance.

7. Chargés de pilotage : Distorsion dans les tuyaux !

Certains exercent ce nouveau métier, bébé du lot - performance - depuis le 03 mai, en distorsion de fonction. *Quand aurai-je le 3.2*, se demandent les personnes concernées ? *La hiérarchie leur répond:* « Patience l'ami ! Il faut attendre que l'effectif cible soit atteint ; car il y a des surnombres ». *La Direction précise:* « L'approche, c'est la RAP ou la RPP que nous ouvrons au fil du temps pour un certain nombre de postes. Aujourd'hui nous n'ouvrons que pour les fonctions d'assistants, de GCE, et d'Experts Télévente. Sur les postes de la performance, nous ne souhaitons pas ouvrir de postes en promotion aujourd'hui car nous avons besoin de stabiliser l'organisation avec une vision de l'accompagnement avant de construire le plan de promotion. Donc pas de mécanique, nous sommes dans un entre deux, car il faut que les effectifs soient en ordre de marche pour nous permettre de les évaluer. Chargé de pilotage, c'est un nouveau métier qui nécessite une vision des porteurs et de ceux qui ont suivi le projet depuis le début ».

Encore du Bla bla bla…

Face à cette situation, **FO** demande une régularisation accélérée. Tu fais le boulot, et t'as la promo sans attendre les calendes grecques. Point barre.

8. Les limites et les risques liés au Management à distance sur des périmètres très larges.

Les managers ont un rôle encore plus important avec la mise en place de la nouvelle organisation.

Pour **FO**, il est urgent de réunir les équipes physiquement, et ça n'a pas été fait sur tous les marchés. L'augmentation des périmètres, des missions, des fonctions, nous laissent craindre que certains managers puissent être en difficulté pour faire face à tous les bouleversements liés au management à distance. Les équipes se sont distendues, et il faut faire attention aux faux-semblants qui pourraient laisser croire que tout est acquis par des programmes de formation en elearning.

Quant aux nouveaux outils informatiques, ils méritent appropriation et formation. Tous les managers n'ont pas eu le temps de les prendre en main.

Certaines tâches administratives leurs sont dé-

sormais dévolues et ils n'en ont pas forcément vu ou pesé l'avènement ou l'importance.

La Direction se veut rassurante: « On a identifié quelques situations individuelles résiduelles sur lesquelles le management à distance pose problème en raison, notamment, de la dimension nationale de l'équipe. On va participer aux Codirs Infra de toutes les organisations pour vérifier que tout le monde est bien traité, bien managé. On s'assurera aussi que les managements à distance et en mode physique se font, avec de la rencontre. Chaque équipe sera vue de façon physique d'ici à la fin de l'année. On veut que le collectif se recrée malgré les contraintes sanitaires ».

Pour les nouveaux managers - *poursuit la Direction* - on a créé les parcours mais ils n'ont pas encore démarré. Les formations « management à distance » démarrent en E Learning et par l'institut du management. On fait aussi des conférences sur les RPS et autres ».

9. Des comblements de postes difficiles

FO constate que des postes sont à combler. Certains sont à pourvoir depuis 9 mois et l'on n'a pas vu de candidats retenus (voir même de candidats tout court). Ceci est valable sur plusieurs marchés. Ainsi des Directeurs de l'Appui Vente sont devenus « multi zone ». Une situation qui semble vouloir durer ou s'éterniser.

La Direction précise « qu'elle s'est donné jusqu'à l'automne pour recruter, en juxtaposant avec le comité de gouvernance la décision d'attendre pour ouvrir sur d'autres fonctions. On priorisera toujours les personnes qui sont impactées par le projet au sein de l'équipe.

Il faut mieux connaître les personnes de notre univers même s'il y a une montée en compétences et des formations longues. Ils seront systématiquement priorisés.

Et si un manager à la performance s'en va, on comblera en priorisant les personnes au sein de l'équipe.

On a cette faculté d'accompagner et de développer les compétences ».

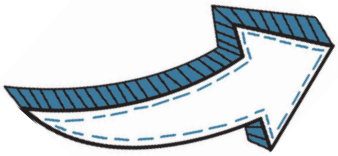
FO propose d'aborder les grands sujets de réorganisations à venir plus en amont et plus en écoute active des personnels de la DVE. Les collègues ont des idées. Ne sont-ce pas ceux qui font qui savent ? Plutôt que de vouloir faire croître les performances avec toujours moins d'humain, FO revendique des recrutements et plus de formation, notamment sur les positions de travail sensibles. Sans honnir le numérique, créons un mixte équilibré.

FO reste à vos côtés. N'hésitez pas à nous contacter en local si vous éprouvez des difficultés ou si vous avez des questions ! Tu te sens solidaire de nos actions ?

Tu souhaites que ta voix compte lors des négociations avec la direction ?

Rejoins-nous ! Il te suffit de compléter le bulletin en flashant le QR Code ci-contre.

Ta cotisation ouvre le droit à un crédit d'impôt de 66 %, et te reviendra à moins de 6 € par mois.



Plus d'infos sur notre site

Suivez-nous