



Transformer les « requins » en « dauphins » grâce à une planification des incitatifs à la vente redynamisée

Témoignage client

SOLUTION : VENTES

SECTEUR : TÉLÉCOMMUNICATIONS



TELUS utilisait depuis longtemps un modèle de rémunération traditionnel pour motiver les milliers d'agents qui travaillent dans ses centres d'appels. Les agents se voyaient attribuer des objectifs de vente et étaient rémunérés en fonction de leur pourcentage de réalisation par rapport à celui des autres agents. En toute logique, la culture d'entreprise que ce modèle encourageait était également traditionnelle : les ventes étaient privilégiées par rapport au support client, la cohésion entre les membres de l'équipe était minimale et les agents qui n'étaient pas directement responsables des ventes (support technique, accueil, examen des factures) étaient moins motivés que leurs collègues.

Anaplan

Cas d'utilisation

- Gestion de la rémunération incitative
- Planification du centre d'appels

Défi

- Processus manuels lourds
- Données sur les ventes disponibles trois semaines après la période de paie
- Systèmes de rémunération incapables d'évoluer
- Rôles cloisonnés car les informations ne sont pas partagées
- Processus actuels incapables de prendre en charge le nouveau modèle de service client

Solution

- Anaplan pour les ventes mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat entre TELUS, Anaplan et Voiant
- La plateforme est désormais utilisée dans le cadre de la mise en place d'un programme incitatif pour plus de 7 000 employés
- Un processus d'une durée de cinq mois entre la preuve de concept et la mise en production complète

Résultats en un coup d'œil

- Rapports sur les ventes et les primes générés chaque semaine, au lieu de trois semaines après la période de paie
- Marge d'erreur pour les estimations de rémunération réduite à <1 %, alors qu'elle était de 10 à 15 %
- Plan de rémunération facilement modifié pour répondre aux nouveaux objectifs de l'entreprise
- Suivi des ventes facilité dans les régions et les devises
- Données récentes offrant plus d'opportunités d'encadrement pour les responsables

Pourquoi choisir Anaplan ?

- Flexibilité d'adaptation des plans incitatifs en fonction de l'évolution des objectifs
- Calculs rapides qui réduisent le temps de traitement
- Possibilité de traiter plus de 35 millions de transactions par mois
- Capacités de reporting solides
- Facilité de mise en œuvre

Entreprise

Leader mondial des communications, TELUS offre une vaste gamme de produits et de services de communications aux Canadiens à leur domicile, au travail et en déplacement. L'entreprise emploie plus de 50 000 membres et réalise 13,3 milliards de CAD de revenus annuels, avec plus de 13,1 millions de connexions d'abonnés. L'entreprise s'est engagée à assumer ses responsabilités sociales et en 2010, elle a été nommée l'entreprise philanthropique la plus remarquable au monde par l'Association of Fundraising Professionals.

Du point de vue des systèmes, les responsables chargés de superviser le système de rémunération incitative de TELUS, Alyson Lougheed, Directrice de la rémunération des ventes, et Matthew Sturrock, Conseiller en affaires, étaient aux prises avec une technologie ancienne. Le système existant était un mélange maladroit de feuilles de calcul et de bases de données vieilles de 16 ans, qui devaient toutes être gérées manuellement par M. Sturrock, le seul employé à savoir où se trouvaient toutes les données. Les données sur les ventes étaient disponibles trois semaines après la fin de la période de paie, trop tard pour que les responsables les utilisent afin de coacher leurs employés ou pour que les agents aient une visibilité sur leur propre activité de vente.

Avec plus de 35 millions de transactions de vente par mois, le système était arrivé à son point de rupture et n'était pas en mesure de gérer les changements à venir : une augmentation de 250 % du nombre d'agents dans les centres d'appels (de 2 000 à 7 000) en Amérique centrale, en Amérique du Nord et en Asie, et un nouveau modèle de service client qui allait entraîner des changements au sein de toute l'entreprise.

Présentation du Service client 2.0

Lancé dans le monde entier, le nouveau modèle de service client proposé par TELUS, « Service client 2.0 », offrait une nouvelle façon de concevoir les ventes. La version 2.0 s'appuie sur le fait que l'achat des produits de TELUS est motivé par la somme des interactions des clients avec l'entreprise, et pas simplement par les appels commerciaux. Support technique, fidélité, accueil, service client, fidélisation : ce sont les facteurs qui ont permis à TELUS de s'établir en tant qu'entreprise soucieuse de ses clients. Dans le cadre du modèle 2.0, ce support était aussi important que les ventes directes. L'objectif était toujours de stimuler les ventes car, comme le déclare M. Sturrock, « le travail que ces agents accomplissent contribue au rendement final », mais le service client doit désormais figurer au cœur de l'expérience client.



Ensemble, nous avons construit notre modèle et nous l'avons mis en production en cinq mois. »

– Matthew Sturrock, Conseiller en affaires

Selon toute évidence, la mise en œuvre du Système 2.0 dans les centres d'appels de TELUS exigeait une refonte majeure du plan incitatif de l'entreprise. Dans cette optique, Mme Lougheed et M. Sturrock ont eu l'idée de réduire les primes incitatives versées individuellement aux agents et de les remplacer par des primes gagnées en équipe. Comme l'explique Mme Lougheed, « les membres de l'équipe n'ont plus d'objectifs de vente. Ils s'efforcent plutôt d'être récompensés pour leurs performances individuelles et de bénéficier en plus d'une partie de leur objectif atteint en équipe. »

Mme Lougheed et M. Sturrock ont décrit cette nouvelle approche de la culture comme un passage du requin au dauphin. « Les requins sont généralement connus pour leur indépendance et leur agressivité », déclare M. Lougheed, « tandis que les dauphins sont très sociables. Ils se rassemblent en groupes, partagent facilement des informations et travaillent ensemble efficacement pour trouver une solution. »

L'idée était d'inciter les agents à aider le client, quelles que soient les circonstances. « Ils restent performants, mais sans la pression », décrit M. Lougheed. « Il leur suffit de répondre aux besoins du client, de veiller à ce qu'il soit heureux et de l'empêcher de partir pour remporter des incitations à la vente. » Les agents sont ainsi encouragés à partager des ressources et à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun. « Désormais, ils s'appuient l'un sur l'autre », explique M. Lougheed.



Nous pouvons générer des rapports, y compris au niveau des produits, sur le nombre et les quantités de produits vendus par les agents. »

– Alyson Lougheed, Directrice de la rémunération des ventes

De nouvelles exigences conduisent à Anaplan

Pour mettre en œuvre ce plan « des requins aux dauphins », Mme Lougheed et M. Sturrock se sont lancés à la recherche d'une nouvelle solution technologique susceptible de répondre à quatre exigences. Quelle que soit la solution choisie, elle devait être :

1. Suffisamment flexible pour gérer la structure incitative non conventionnelle de TELUS.
2. Capable de gérer de gros volumes de données.
3. À l'épreuve du temps, capable de s'adapter à de fortes augmentations du nombre d'agents et à un ensemble croissant de devises mondiales.
4. Suffisamment rapide pour fournir des données utiles avant la fin de la période de paie.

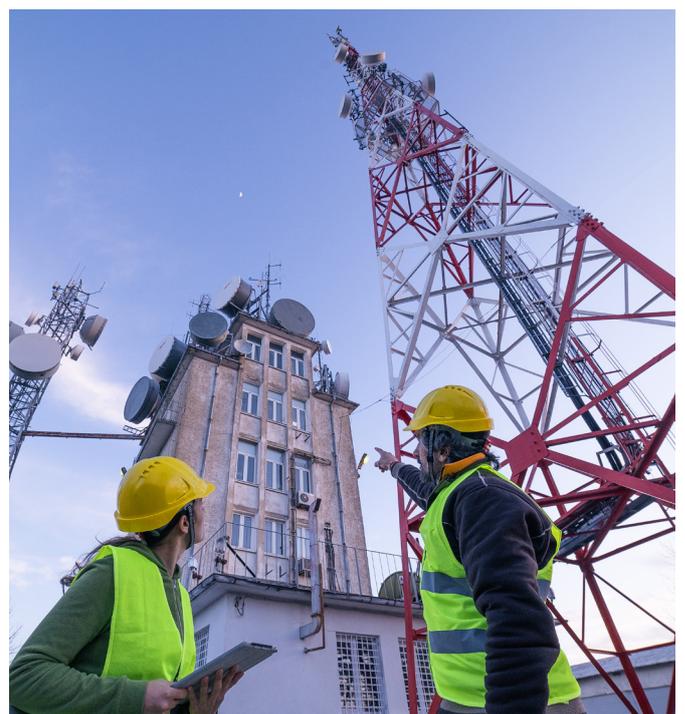
Une solution interne était irréalisable compte tenu du coût prohibitif et de l'incapacité à gérer le volume de transactions nécessaire. Ce qui a finalement incité M. Sturrock et Mme Lougheed à opter pour Anaplan, c'est Voiant, qui a créé un modèle Anaplan de preuve de concept en quelques heures. « Ils sont venus et ont en fait construit un petit modèle en interne pendant que nous étions là-bas dans une salle, simplement pour nous montrer comment cela fonctionnait », explique M. Sturrock. « C'était vraiment incroyable. »

La mise en œuvre a vraiment été un effort collectif, avec la contribution de TELUS, Anaplan et Voiant. « En collaborant, nous avons créé la logique métier et la conception du modèle », précise M. Sturrock. « Ensemble, nous avons construit notre modèle et nous l'avons mis en production en cinq mois. » Cette vitesse résulte en partie de la flexibilité d'Anaplan, qui a permis à TELUS de déployer le modèle et de continuer à le peaufiner : « Nous savions que ce que nous produisons n'avait pas besoin d'être parfait tout de suite... nous avons créé un produit viable et ensuite nous avons la flexibilité nécessaire pour le modifier, peaufiner les modèles et atteindre la perfection alors que nous étions déjà en production.

Des résultats immédiats

Mme Lougheed et M. Sturrock ont remarqué des résultats presque immédiatement. M. Sturrock a été frappé par le temps de calcul quasi-instantané. « Le plus frappant pour moi, c'est la rapidité », déclare-t-il. « Les calculs sont effectués immédiatement. Dans le passé, si nous pouvions voir des résultats à la fin du mois, cela suffisait. Désormais, nous pouvons voir les résultats quotidiennement, ce qui est incroyable. »

Pour Mme Lougheed, il s'agissait d'une visibilité sur les zones géographiques et d'un aperçu des données de vente de l'entreprise. « Nous avons beaucoup de membres de l'équipe offshore en Amérique centrale et en Asie », note-t-elle. « Auparavant, ils s'occupaient de leurs propres résultats. Maintenant, nous avons une visibilité sur ce qui se passe là-bas. « Les données de vente sont également accessibles. Avant, nous devions travailler avec des données à un niveau très global. Maintenant, nous pouvons générer des rapports, y compris au niveau du produit, sur le nombre ou les quantités de produits vendus par les agents », ajoute-t-elle.



Citons les points forts les plus importants d'Anaplan dans ce contexte :

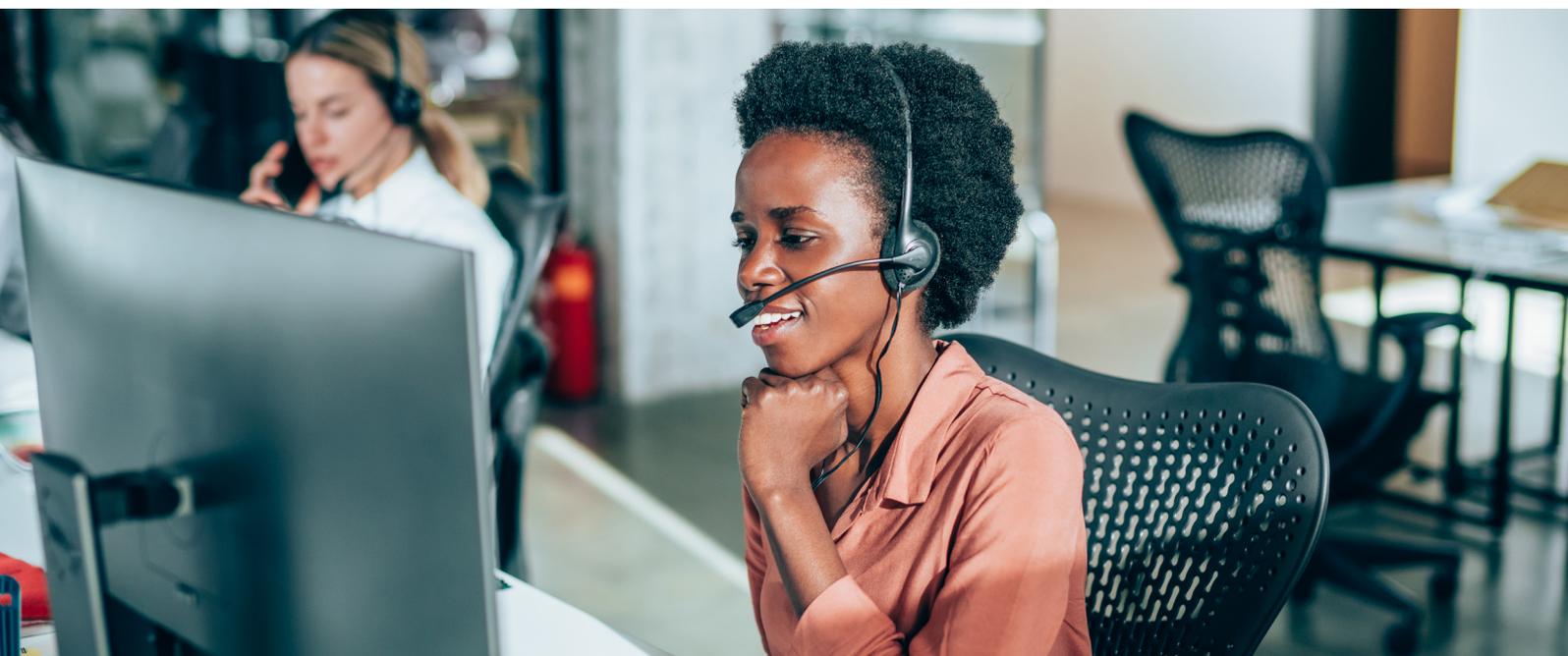
- **Culture améliorée.** Avec le Service 2.0, les agents peuvent se concentrer davantage « sur l'expérience client, sans avoir à chercher à vendre à tout prix », précise M. Sturrock. En conséquence, « tout le monde travaille en équipe et est payé ».
- **Analyse en temps réel.** Les agents, les responsables et les cadres peuvent désormais suivre les données de vente en temps réel. « Si les données ont été chargées hier, j'y ai accès », ajoute M. Sturrock.
- **Élimination des rôles cloisonnés.** « Nous étions très cloisonnés avec des rôles plus fonctionnels, alors que maintenant la répartition est horizontale », explique Mme Lougheed. M. Sturrock ajoute que « si un agent vend quelque chose, quel que soit l'endroit, cela remonte jusqu'à nous ; ils peuvent vendre ce qu'ils veulent et ils seront rémunérés pour cette vente. »
- **Récupérations simplifiées.** La gestion des récupérations pour les ventes annulées était compliquée et obligeait M. Sturrock à réduire manuellement les paiements incitatifs des agents sur plusieurs mois. Anaplan automatise désormais le processus, permet de gagner du temps et de l'énergie et limite les conflits
- **Rapports fréquents.** Avec leurs anciens outils, Mme Lougheed et M. Sturrock recevaient des données trois semaines après la fin du mois. Désormais, ils génèrent tous les deux des rapports de données chaque semaine et devraient bientôt être en mesure de le faire chaque jour.
- **Souplesse.** L'une des valeurs d'entreprise de TELUS est « Accepter le changement ». Avec Anaplan, cette valeur continue à faire partie intégrante de la stratégie de rémunération de l'entreprise. « Si nous voulons changer une variable, ou un qualificatif, ou quoi que ce soit d'autre, nous pouvons le faire immédiatement », déclare M. Sturrock.

- **Des régularisations financières précises.** Dans la mesure où les données arrivaient souvent en retard, M. Sturrock et Mme Lougheed avaient l'habitude de créer des estimations de paiement qui étaient souvent inexactes de 10 à 15 % par mois. Avec Anaplan, la marge d'erreur est désormais inférieure à 1%.
- **Encadrement amélioré.** Lorsque les données arrivaient trois semaines après une période de paie, les responsables avaient du mal à les utiliser pour encadrer les membres de leur équipe. Désormais, « nos responsables peuvent accompagner les membres de l'équipe vers la performance », déclare Mme Lougheed.
- **Visibilité.** Anaplan propose un emplacement unique pour consulter les données de vente et d'incitation de l'entreprise. « C'est vraiment une vision de la vérité », précise Mme Lougheed. « Vous pouvez le regarder sous tous les angles, qu'il s'agisse de finances, de productivité ou de la manière dont vous voulez l'aborder ».

Un avenir prometteur

Dans les centres d'appels de TELUS, la transformation culturelle a été importante. Avec le nouveau programme incitatif en place, déclare Mme Lougheed, « les agents ne se sentent pas sous pression. Ils ont la garantie de bénéficier des ventes de l'équipe. « Quel que soit le service fourni par un agent à un client », ajoute M. Sturrock, « nous pouvons capturer les données et rémunérer cet agent, ce qui incite chacun à vouloir en faire plus ».

Dans la mesure où même les agents les moins performants sont désormais rémunérés pour leurs efforts, ils travaillent plus dur et restent plus longtemps. Cela permet ensuite de générer des bénéfices : « si nous pouvons obtenir des performances intermédiaires et inférieures, c'est formidable pour nous », déclare M. Sturrock.



M. Sturrock a également connu des changements dans sa vie quotidienne. Avant Anaplan, explique-t-il, « personne d'autre ne savait comment [le programme incitatif] fonctionnait. Mon rôle était donc de tout faire du début jusqu'à la fin. » Maintenant », note-t-il, « si les membres de l'équipe reçoivent une question de la direction, ils peuvent y répondre eux-mêmes ». Cela permet à M. Sturrock de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée : « Je peux désormais aider à encadrer d'autres personnes et à créer des rapports plus avancés. »

Au fur et à mesure de l'évolution du système, Mme Lougheed et M. Sturrock ont l'intention d'intégrer davantage de cas d'utilisation dans Anaplan. « Notre prochain objectif sur la liste est d'étendre nos prévisions et la modélisation hypothétique », précise M. Sturrock. « Ensuite, nous souhaitons commencer à intégrer le centre d'excellence. » Mme Lougheed souhaite relier des parties disparates de l'équipe commerciale :

« Pour nous, la planification connectée consiste vraiment à rassembler la planification du centre d'appels, la prévision de la demande, la planification des ressources, les budgets, la rémunération des ventes et les KPI de première ligne. Ce regroupement sera très puissant pour tous les types de prises de décision. »

Mais surtout, Anaplan a largement facilité le travail de Mme Lougheed et M. Sturrock. « Nous sommes devenus très populaires au sein de notre entreprise », ironise Mme Lougheed. « Maintenant que nous diffusons les données chaque semaine, les collaborateurs cherchent à nous voir. »

Cela a également permis de répondre à leurs exigences professionnelles fondamentales. C'est M. Sturrock qui en parle le mieux : « Je n'aime pas verser de l'argent lorsque cela n'est pas nécessaire. Et avec Anaplan, je n'ai pas à le faire. »



A propos d'Anaplan

Anaplan, Inc. (NYSE : PLAN) est une entreprise SaaS qui aide les entreprises mondiales à orchestrer leurs performances opérationnelles. Les leaders de tous les secteurs d'activité s'appuient sur notre plateforme, alimentée par notre technologie exclusive Hyperblock®, pour connecter les équipes, les systèmes et les connaissances de leurs organisations afin de s'adapter en permanence aux changements, de transformer leur mode de fonctionnement et de réinventer la création de valeur. Basée à San Francisco, Anaplan compte plus de 20 bureaux dans le monde, 175 partenaires et plus de 1 500 clients.

Pour en savoir plus, visitez le site anaplan.com