



Colombus Consulting

# **Commission de Régulation de l'Energie**

**Analyse des principes et clés d'affectation  
des coûts commerciaux d'EDF**

**Synthèse publique**

Juin 2017



## Sommaire

<b>Sommaire</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Synthèse de l'étude</b> .....	<b>4</b>
1.1 Notre évaluation des méthodes et principes d'affectation retenus par la Direction Commerce....	4
1.2 Nos recommandations.....	5
<b>2 Présentation de la Direction Commerce</b> .....	<b>6</b>
2.1 La Direction du marché des clients particuliers (DMCP) .....	6
2.2 La Direction du marché d'affaires (DMA) .....	6
<b>3 Structure comptable et périmètre des coûts commerciaux</b> .....	<b>8</b>
<b>4 Principes d'affectation des coûts commerciaux sur les axes du schéma de gestion</b> .....	<b>9</b>
4.1 Principes d'affectation des coûts commerciaux .....	9
4.2 Principales clés utilisées .....	9
4.3 Constitution de la clé effectifs .....	10
<b>5 Méthodes d'affectation des coûts commerciaux par segment</b> .....	<b>11</b>
5.1 Coûts affectés nativement par segment (hors DSI et publicité & communication) .....	11
5.2 Affectation des coûts au prorata des effectifs (hors DSI et publicité et communication) .....	11
5.3 Affectation des coûts DSI par segment .....	11
5.4 Affectation des coûts de publicité et communication .....	12
<b>6 Méthode d'affectation des coûts commerciaux par Produit</b> .....	<b>13</b>
6.1 .Plan de production : Répartition des effectifs opérationnels par produit sur le marché des clients particuliers.....	13
6.1.1 Principes de répartition des effectifs opérationnels par produit .....	13
6.1.2 Modélisation de la charge d'activité.....	14
6.1.3 Modélisation des ressources .....	14
6.1.4 Focus sur les clients bi-énergie .....	14
6.2 Modèle d'activité : répartition des effectifs opérationnels par produit sur le marché d'affaires ....	15
6.2.1 Périmètre des activités de gestion .....	15
6.2.2 Périmètre des activités de vente.....	16
6.3 Focus sur les modalités d'affectation de la DSI .....	16
6.4 Autres modalités de répartition (CA et PDL).....	16
<b>7 Focus sur les coûts commerciaux liés aux CEE</b> .....	<b>18</b>
<b>8 Contrôle de l'application et de la robustesse des méthodes d'affectation des coûts répartis</b> .....	<b>19</b>

## Introduction

Depuis décembre 2015, la CRE propose aux ministres compétents les tarifs réglementés de vente de l'électricité (TRV), qui bénéficient encore aux consommateurs ayant souscrit une puissance inférieure ou égale à 36 kVA.

Les TRV sont construits par empilement des coûts, et dans la mesure où les coûts de commercialisation en constituent une composante significative, il est essentiel pour la CRE de disposer d'**une évaluation pertinente de ces coûts et de leur affectation** entre :

- ▶ La fourniture d'électricité et les autres activités commerciales d'une part ;
- ▶ Les offres de marché et les TRV d'autre part.

La CRE est attentive à ce que l'allocation des coûts commerciaux utilisée par les fournisseurs historiques ne conduise pas à une subvention croisée entre les TRV, relevant de leurs missions de service public, et les offres de marché, relevant de leurs activités concurrentielles. La période charnière de suppression des TRV Jaune et Vert a été étudiée.

En février 2015, dans le cadre de ses travaux tarifaires sur les TRV d'électricité, la CRE a demandé à EDF de réaliser un audit sur le périmètre des coûts de commercialisation retenus et sur leur affectation entre la fourniture d'électricité aux TRV et les autres activités commerciales. Cette étude a porté sur la conformité des chiffres transmis par EDF à son modèle d'activité commerciale, mais n'a pas permis d'expertiser le modèle d'activité lui-même, en particulier les méthodologies et hypothèses utilisées pour affecter les coûts de commercialisation entre les différents produits et segments de clientèle.

C'est pourquoi la CRE a mandaté Colombus Consulting pour cette étude qui répond aux objectifs suivants :

- ▶ **Expliciter et évaluer les méthodes d'affectation retenues pour l'allocation des coûts commerciaux** entre les différents segments de clientèle, entre la fourniture d'électricité et les autres activités commerciales ainsi qu'entre les offres de marché et les TRV ;
- ▶ **Réaliser une étude détaillée des modèles d'activité d'EDF et de ses principes de construction** sur le marché d'affaires et le marché des clients particuliers ;
- ▶ **Contrôler leur bonne application** sur les exercices 2015 et 2016 (le budget 2017 n'ayant pas été validé par EDF au moment de l'étude);
- ▶ **Réaliser une étude détaillée sur l'allocation des certificats d'économie d'énergie** entre les différents segments de clientèle et types d'offres (offres de marché ou TRV).

Ce document présente une synthèse du rapport détaillé de Colombus Consulting. Dans la suite du document, nous utiliserons les désignations suivantes, correspondant aux mailles d'analyse de notre étude :

- ▶ **Produits** : TRV Bleu, TRV Jaune/Vert, Offre de marché, Gaz, Services, CEE (*certificats d'économie d'énergie*)
- ▶ **Segments** : Marché des clients particuliers, Marché d'affaires, Autres (notamment entreprises locales de distribution (ELD), opérateurs étrangers)
- ▶ **Activités** : Marketer, Vendre, Gérer, Supporter

Après une présentation de la Direction Commerce d'EDF (DCO) et de son organisation, nous présenterons la structure comptable, la nature et le périmètre des coûts commerciaux. Nous expliciterons ensuite les principes et méthodes d'affectation des coûts commerciaux par Marché, puis par Produit au sein de chacun des Marchés. Nous détaillerons en particulier les principes de modélisation des activités opérationnelles sous-jacents à l'affectation des coûts des effectifs opérationnels de vente et de gestion sur les différents Produits.

Enfin, à travers une analyse plus quantitative des budgets prévisionnels de la Direction Commerce d'EDF, nous apporterons un éclairage sur la pertinence et sur la bonne application des principes et méthodes d'affectation retenus.

## 1 Synthèse de l'étude

### 1.1 Notre évaluation des méthodes et principes d'affectation retenus par la Direction Commerce

La Direction Commerce prend en charge la commercialisation d'offres d'électricité, aux TRV ou en offres de marché (OM), et de gaz pour le groupe EDF. Ces offres sont enrichies d'offres de services permettant de répondre aux attentes des clients de manière optimale. EDF est également un acteur du secteur de l'énergie obligé en matière de CEE.

La Direction Commerce est organisée autour de deux marchés : le marché des clients particuliers et le marché d'affaires. Cette organisation permet d'optimiser le fonctionnement de la Direction Commerce et de satisfaire les attentes client de façon la plus précise. Le marché des clients particuliers regroupe tous les clients particuliers et individuels caractérisés par une faible consommation. Le marché d'affaires regroupe les Petites et Moyennes Entreprises et Professionnels (PME-PRO), les Collectivités, Grands Comptes (GC) et les Grandes Entreprises (GE). C'est un marché plus hétérogène, gérant des clients ayant de plus grands besoins et exigences en matière de consommation.

Les coûts commerciaux sont relatifs à l'activité commerciale sur ces marchés. Ils correspondent à l'ensemble des coûts de la Direction Commerce desquels sont déduits notamment les coûts d'approvisionnement et d'acheminement. Ils sont de différentes natures.

La Direction Commerce d'EDF a mis en place un schéma de gestion lui permettant de suivre ses coûts commerciaux à la maille des segments et des produits commercialisés.

La Direction Commerce distingue deux types de coûts, selon si la dépense peut être clairement affectée à un axe ou si l'utilisation de clés de répartition est nécessaire. La Direction Commerce parle de coûts natifs et de coûts répartis. Un coût peut être natif sur un axe, et réparti sur un autre. L'organisation de la Direction Commerce par marché facilite l'affectation des coûts par segment : la majorité des coûts sont affectés nativement sur l'axe segments. En revanche, l'affectation des coûts par produit dépend majoritairement de clés de répartition, en particulier de la clé effectifs. Ces clés sont calculées de manière dynamique.

L'affectation des coûts par produit à l'aide de cette clé effectifs nécessite le recours à des modèles d'activité opérationnels permettant d'allouer les ressources par produit au sein de chaque segment :

- ▶ Le marché des clients particuliers fonctionne avec le plan de production.
- ▶ Le marché d'affaires, beaucoup plus segmenté en matière d'offres et de clients, fonctionne avec le modèle d'activité.

Il ressort de notre compréhension des principes d'affectation des coûts commerciaux retenus par la Direction Commerce que celle-ci a pris en compte sa position spécifique sur les TRV d'électricité dans sa méthodologie d'affectation des coûts commerciaux afin de ne pas leur faire supporter le développement des offres de marché. A titre d'exemple, sur le marché des clients particuliers, la Direction Commerce a fait le choix d'affecter les coûts liés à son développement du produit gaz sur la base des coûts complets et non en coût marginal, ne lui permettant ainsi pas de bénéficier d'une moindre affectation de ses coûts commerciaux sur le produit gaz. Les méthodologies d'affectation des coûts commerciaux mises en place sont en phase avec la réalité opérationnelle et ne permettent pas aux offres de marché de tirer un bénéfice de l'existence du portefeuille d'offres au tarif réglementé. C'est le cas notamment sur le marché d'affaires, où les coûts s'équilibrent entre tarifs réglementés et offres de marché, et où les risques liés à des biais dans l'affectation des coûts commerciaux auraient pu générer des impacts majeurs.

Nous avons réalisé, sur la base des budgets transmis (2015 et 2016, le budget 2017 n'ayant pas été validé par EDF au moment de l'étude) et des informations collectées auprès de la Direction Commerce un ensemble de vérifications permettant le contrôle de l'application effective et de la robustesse des méthodologies décrites par EDF.

En particulier, l'analyse de ratios montre que les affectations sont globalement mises en œuvre conformément aux principes décrits par la Direction Commerce. Des anomalies aux impacts limités sur chacun des produits par rapport à ces principes ont toutefois été identifiées sur les budgets 2015 et 2016 pour certaines typologies de coûts. Ces anomalies sont liées à des erreurs ponctuelles d'affectation (coûts d'éditique, coûts d'encaissements centralisés et

amortissements SI liés à la fin des TRV Jaune Vert). Nous comprenons de nos échanges avec EDF que les anomalies liées à des erreurs d'affectation ne sont plus reproduites dans le budget 2017.

## 1.2 Nos recommandations

---

Sans remettre en cause notre évaluation générale des méthodes et principes retenus par la Direction Commerce, nous préconisons les principales recommandations suivantes sur la base de nos travaux :

### Schéma de gestion de la Direction Commerce :

- ▶ Les choix des axes du schéma de gestion sont cohérents pour permettre la réalisation d'un suivi fin des coûts commerciaux à la maille de la Direction Commerce. En revanche, on peut regretter l'absence d'un niveau de détail supplémentaire au sein du schéma de gestion sur certains axes. **Nous préconisons de mettre en place un niveau de détail plus fin dans le schéma de gestion.**

### Méthodes d'affectation des coûts commerciaux par segment :

- ▶ La clé de répartition appliquée dans la répartition par segment des coûts transverses de la Direction des systèmes d'information de la Direction Commerce (DSI) est constante et ne permet pas de tenir compte des évolutions d'effectifs et des transformations de la Direction Commerce. **Nous préconisons de remplacer cette clé par une mesure basée sur la répartition des effectifs (clé effectifs de l'année ou moyenne des clés effectifs sur  $n$  années pour tenir compte des temps SI).**

### Méthodes d'affectation des coûts commerciaux par produit :

- ▶ Concernant le produit électricité sur le marché d'affaires, la répartition des coûts de la DSI entre tarif réglementé et offre de marché est réalisée via une clé Point de livraison (PDL) pondérée du nombre de postes horo-saisonniers. Cette clé ne nous semble pas représentative des coûts sous-jacents ni applicable sur le long terme, compte tenu des évolutions à venir dans le cadre du TURPE 5. **Nous préconisons la réalisation d'une étude afin d'analyser les coûts sous-jacents et d'identifier une clé plus significative.**
- ▶ La mesure des coûts commerciaux par produit est fortement dépendante des modèles d'activité, i.e. du plan de production sur le marché des clients particuliers et du modèle d'activité sur le marché d'affaires.
  - **Sur le modèle d'activité du marché d'affaires**, les modalités de construction aujourd'hui réalisées sur la base d'avis contradictoires des experts métiers devraient ponctuellement être accompagnées de travaux analytiques de mesures sur le terrain. Ainsi, **concernant ce modèle d'activité, nous préconisons d'enrichir le travail réalisé par la mise en place d'études quantitatives ponctuelles permettant de donner un contre-point aux informations remontées par les experts sur les durées moyennes de processus.**
  - **Le modèle d'activité du marché des clients particuliers** joue un rôle opérationnel dans le dimensionnement des effectifs. Il convient donc d'accompagner les publications des coûts commerciaux sur ce marché avec les objectifs d'accessibilité des centres de relations clients (CRC) et la vision du réalisé associée.
- ▶ Le dispositif de construction budgétaire fait intervenir un nombre important d'acteurs (issus des directions Marketing, Financières, Opérationnelles) intervenant chacun sur une partie spécifique des modèles d'activité. Ce mode de fonctionnement introduit une perte d'informations dans les clés et hypothèses retenues dans le cadre d'un exercice de construction budgétaire et ne garantit pas la traçabilité des hypothèses et des informations transmises. **Nous préconisons, a minima, de référencer lors de chaque exercice budgétaire, les clés utilisées et les modifications appliquées dans les modes de répartition.**
- ▶ Enfin, la diffusion des coûts commerciaux associés aux TRV dans le cadre de l'exercice de construction des TRV devrait être enrichie par la mise à disposition d'une partie des hypothèses budgétaires (modèles d'activité, ratio effectif, ...) afin de permettre la traçabilité de leurs évolutions.

## 2 Présentation de la Direction Commerce

La Direction Commerce d'EDF commercialise de l'électricité (TRV Bleu et Offres de Marché), du gaz, ainsi que des services à un portefeuille d'environ 28 millions de clients en France (pour 32 millions de sites desservis – la différence entre le nombre de clients et de sites est liée à l'existence de clients multi-sites, en particulier sur le marché d'affaires), pour les particuliers, entreprises et collectivités. Par ailleurs, en tant que fournisseur d'énergie, la Direction Commerce d'EDF est un obligé du dispositif de Certificats d'Economie d'Énergie.

Pour répondre de la façon la plus adaptée à des segments de clients aux caractéristiques bien distinctes, la Direction Commerce d'EDF s'est dotée d'une organisation « orientée client », structurée autour de **2 Directions de Marché** :

- ▶ **Marché des clients particuliers** qui regroupe l'ensemble des clients résidentiels ;
- ▶ **Marché d'affaires** qui regroupe l'ensemble des clients entreprises (PME-PRO, grands comptes et grandes entreprises) et du secteur public (collectivités territoriales, bailleurs sociaux)

### 2.1 La Direction du marché des clients particuliers (DMCP)

---

#### Les offres commercialisées par la DMCP :

La DMCP s'adresse aux clients résidentiels. Quatre types d'offres sont proposés aux clients particuliers :

- ▶ **Les offres de fourniture d'électricité**
- ▶ **Les offres de fourniture de gaz**
- ▶ **Les offres de services** : EDF commercialise notamment des services d'assurance auprès des clients

La DMCP est, en majorité, dédiée à la commercialisation et à la gestion de contrats d'électricité au tarif bleu.

#### Les activités de la DMCP :

Les interactions avec les clients sont réparties selon deux typologies, correspondant à des moments spécifiques du cycle de vie du client, indépendamment de l'offre souscrite par le client :

- ▶ **La Mobilité** : regroupe l'ensemble des demandes de souscription, résiliation ainsi que les réclamations des clients. Ces activités sont le plus souvent liées à des déménagements de clients.
- ▶ **La Relation Courante** : regroupe l'ensemble des activités menées sur des contrats actifs (paiement, recouvrement, modifications administratives).

Les clients disposent de plusieurs canaux afin de transmettre leurs demandes à EDF :

- ▶ **Les canaux téléphoniques** : appels entrants et rappels de clients suite à des démarches réalisées sur Internet (Web Call Back)
- ▶ **Les canaux digitaux** : suivi et relation client (self-care) sur les portails clients, e-mail, échanges instantanés client/conseiller (t'chat)
- ▶ **Les canaux physiques** : courriers, boutiques

### 2.2 La Direction du marché d'affaires (DMA)

---

#### Les offres commercialisées par la DMA :

La DMA prend en charge l'ensemble des clients BtoB de la Direction Commerce. Ceux-ci sont répartis en 5 sous-segments : les PME-PRO, les Grandes Entreprises, les Grands Comptes, les Collectivités Territoriales et les ELD (Entreprises Locales de Distribution). Une modification des sous segments est prévue en 2017.



### **Les activités de la DMA :**

Les activités de la DMA comprennent :

- ▶ **Les activités de vente :** les forces de vente sont spécifiques à chaque segment. Elles prennent en charge la formalisation de propositions commerciales pour les clients en offre de marché.
- ▶ **Les activités de gestion de la relation client :** Ces activités regroupent l'ensemble des activités de gestion des clients présentes au sein du portefeuille.

Ci-dessous, le détail des activités de gestion de la relation client :

- Facturation : concerne l'édition de toutes les factures des clients du marché d'affaires
- Recouvrement : concerne les activités de gestion et de traitement des impayés
- Relation Client : concerne l'ensemble des activités autour de la Relation Client, comme à titre d'exemple, le suivi et l'assistance client

La Direction Commerce s'est dotée d'une organisation « orientée client », structurée autour de deux directions de marché : la direction du marché d'affaires et la direction du marché des clients particuliers. Ces directions de marché sont appuyées par des entités mono-marchés et des entités transverses (trans-marchés). Ces deux marchés sont, de par leur portefeuille de clients, différents et impliquent des modes de gestion propres. La structure comptable et le suivi des coûts commerciaux qui y sont liés requièrent des spécificités de traitement de par les différences de ces deux marchés.

### 3 Structure comptable et périmètre des coûts commerciaux

La Direction Commerce a pour principale activité la commercialisation d'offres de fourniture et de services. Ainsi, structurellement, **les coûts commerciaux (avant amortissement) de la Direction Commerce se définissent comme l'ensemble des coûts de la Direction Commerce à l'exception principalement des coûts de sourcing et d'acheminement**. Ils représentent, pour une année donnée, l'ensemble des frais générés par la commercialisation des offres de la DCO.

Les coûts commerciaux définis par la Direction Commerce, et transmis à la CRE dans le cadre du calcul des tarifs réglementés de vente sont enrichis des dotations aux amortissements ; ce qui permet de tenir compte, en plus des dépenses de l'année liées à la commercialisation des offres, des investissements réalisés par la DCO dans le cadre de son activité.

Ces dotations aux amortissements concernent quasi-exclusivement les SI de la Direction Commerce.

Les coûts commerciaux de la Direction Commerce sont regroupés autour de 6 natures comptables de coûts différentes :

*Figure 1 : Récapitulatif des coûts commerciaux*

	Description
Achats et Services Externes (ASE) nets de production stockée immobilisée (PSI)	Frais d'encaissement centralisés, coûts d'édition, coût des prestataires externes, charges d'intérim, etc.
Charges de personnel (CP)	Charges de personnel des salariés statutaires, non statutaires, et alternants de la Direction Commerce
Autres Produits et Charges Opérationnels (APCO)	Coût du tarif agent (quote-part DCO), incitations commerciales (CEE), charges d'irrecouvrables, etc.
Impôts et Taxes (I&T)	I&T sur rémunération, contributions économiques territoriales CFE (Cotisation Foncière des Entreprises) et CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises), I&T interne (1% Logement).
Coûts Induits	Quote-part DCO des coûts complets des Directions Support du Groupe EDF (Immobilier, R&D, Direction des Services Partagés, ...)
= Coûts commerciaux avant amortissement	
Dotations aux amortissements	Amortissement des CAPEX SI propres à la DCO (l'amortissement des CAPEX de la DSP-IT (Direction des Services Partagés) sont comptabilisés dans les Coûts Induits)
= Coûts commerciaux après amortissement	

Les charges de personnel incluent la rémunération des salariés de la Direction Commerce et les charges patronales associées.

Nous comprenons que le budget 2017 des coûts commerciaux d'EDF n'intègre aucun produit prévisionnel au titre de la rémunération des prestations de gestion de clientèle effectuées par les fournisseurs pour le compte des gestionnaires de réseaux de distribution de gaz naturel et d'électricité.



## 4 Principes d'affectation des coûts commerciaux sur les axes du schéma de gestion

### 4.1 Principes d'affectation des coûts commerciaux

La Direction Commerce d'EDF a mis en place un schéma de gestion lui permettant de suivre ses coûts commerciaux à la maille des segments et des produits commercialisés.

La Direction Commerce distingue deux types de coûts, selon si la dépense peut être clairement affectée à un axe ou si l'utilisation de clés de répartition est nécessaire. La Direction Commerce parle de coûts **natifs** et de coûts **répartis**.

- ▶ Un coût est dit natif lorsqu'il est dédié à un seul Segment et/ou un seul Produit.  
Exemple : Le coût des équipes Solidarité est nativement affecté au marché des clients particuliers et au produit électricité.
- ▶ Un coût est dit réparti lorsqu'il est lié à plusieurs **Segments** ou **Produits**. Il est alors réparti via des clés de répartition, elles-mêmes **basées sur des référentiels** (trajectoires d'effectifs ou de PDL par exemple), des **règles conventionnelles**, ou, lorsqu'il s'agit de répartir entre produits au sein d'un segment, **des modèles de répartition opérationnels** (modèle d'activités, plan de production).  
Exemple : Les coûts induits sont répartis par Marché selon la clé Effectifs (i.e. au prorata des effectifs de chacun des Segments).
- ▶ Un coût peut être **natif sur un axe, et réparti sur un autre**.  
Exemple : Les coûts d'Editique sont nativement affectés par Segment, mais répartis par Produit au sein des Segments.

En particulier, l'organisation de la Direction Commerce d'EDF, orientée autour des marchés des clients particuliers et d'affaires, assure qu'une majorité des dépenses peuvent être affectées par Segment. En revanche, les effectifs opérationnels étant majoritairement multi-produits, l'axe Produit va concentrer les coûts répartis.

La Direction Commerce a pour principe **d'affecter nativement l'ensemble des coûts qui peuvent l'être**. Pour les autres, les méthodes d'affectation mises en œuvre doivent répondre à plusieurs exigences :

- ▶ Ils doivent correspondre à une réalité opérationnelle
- ▶ Leur mesure doit être réalisable dans la temporalité de l'exercice budgétaire
- ▶ Ils doivent tenir compte de la position spécifique d'EDF en tant qu'acteur historique, en garantissant que l'existence du portefeuille d'offres au TRV ne favorise pas le développement des offres de marché

### 4.2 Principales clés utilisées

Trois principales clés sont utilisées pour la répartition des coûts non natifs :

	Description	Utilisations principales
Effectifs	Effectif Moyen Payé (EMP) sur une année (effectifs internes)	Répartition par Segment et par Produit : - Coûts d'environnement direct des effectifs (bureautique, etc.) - Coûts des fonctions Support - Coûts Corporate - Coûts SI Transverses
PDL	Nombre de PDL moyen sur une année	Répartition par Produit : - Coûts SI Métier (avec une pondération des PDL par nombre de postes horosaisonniers sur le marché d'affaires) - Coûts d'Editique (avec une pondération des PDL par rythme de facturation) - Coûts d'Encaissement centralisé (avec une pondération selon rythme de facturation et moyens de paiements)

Chiffre d'affaires	CA sur une année	Répartition par Produit des coûts strictement proportionnels au CA : - Coûts d'Irrécouvrables (allocation au prorata du CA après une première étape d'allocation native quand elle est possible (par produit, par segment Opérateur de réseau, par type d'offre)
--------------------	------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 4.3 Constitution de la clé effectifs

La clé effectifs est la principale clé de répartition utilisée dans le cadre du schéma de gestion afin de répartir les effectifs sur les axes segments et produits. Le prorata des effectifs est calculé sur la base des **effectifs moyens payés (EMP)** de l'année.

L'affectation de l'ensemble des effectifs aux axes segments et produits est réalisée en 3 étapes :

1. Les **effectifs cibles des entités opérationnelles** sont définis dans le cadre du budget, au croisement des axes activités, segments et produits (sur la base des objectifs commerciaux).
  - ▶ La majorité de l'affectation sur l'axe segments des effectifs opérationnels est native compte tenu du fait que ces effectifs sont mono-marché.
  - ▶ Concernant l'affectation sur l'axe produits de ces effectifs, la Direction Commerce a recours à des modèles d'activité pour chacun des marchés pour les effectifs opérationnels non affectables nativement (plan de production sur le marché des clients particuliers et modèle d'activités sur le marché d'affaires).
2. Les **effectifs des entités marchés** sont affectés sur l'axe segments de façon native dans la mesure où les entités marchés sont mono-marché.
  - ▶ Les effectifs des entités marchés qui peuvent être affectés en direct à un produit le sont (e.g. chef de produit gaz, chef de produit électricité). La majorité des effectifs des entités marchés est affectée sur l'axe produits au prorata des effectifs opérationnels cibles.
3. Enfin, les **effectifs des entités nationales** sont affectés au prorata de la somme des effectifs opérationnels cibles et des effectifs des entités marchés.

Cette méthode permet d'affecter l'ensemble des effectifs sur les axes segments et produits, tout en tenant compte des différences dans les volumes de fonction support entre marchés.

## 5 Méthodes d'affectation des coûts commerciaux par segment

La Direction Commerce s'est structurée autour de deux segments :

- ▶ Marché des clients particuliers qui s'adresse aux clients résidentiels ;
- ▶ Marché d'affaires, qui s'adresse aux clients professionnels, entreprises et marché public.

Ils sont pilotés et animés par deux Directions de Marché, chacune dotée d'entités support qui leur sont dédiées. En outre, chaque Direction de Marché repose sur un modèle opérationnel bien spécifique, adapté à son contexte.

Autrement dit, les activités opérationnelles de vente et de gestion sont réalisées par des équipes bien spécifiques, et adossées à des systèmes d'information dédiés.

De fait, une grande partie des coûts commerciaux est affectée de façon native à l'un ou l'autre des deux segments : le marché d'affaires et le marché des clients particuliers.

### 5.1 Coûts affectés nativement par segment (hors DSI et publicité & communication)

---

Les achats et services externes, les autres produits et charges opérationnels à l'exception des coûts du tarif agent, les impôts et taxes et la masse salariale des entités opérationnelles et des entités marchés sont affectés nativement par segment.

Il s'agit des dépenses portées principalement par les entités mono-marchés (entités opérationnelles et entités marchés).

### 5.2 Affectation des coûts au prorata des effectifs (hors DSI et publicité et communication)

---

Les coûts du tarif agent, les coûts induits et la masse salariale des entités nationales sont affectés au prorata des effectifs aux différents marchés selon les modalités décrites en §4.3, ce qui correspond à une réalité opérationnelle proportionnelle aux effectifs.

### 5.3 Affectation des coûts DSI par segment

---

L'affectation des coûts DSI est réalisée en lien avec l'organisation de la DSI Commerce, ainsi :

- ▶ La DSI Commerce est organisée autour de 3 entités : une DSI marché d'affaires, une DSI marché des clients particuliers et une DSI Transverse ;
- ▶ Les coûts associés aux DSI marché d'affaires et DSI Particuliers sont affectés nativement à chacun des segments ;
- ▶ Les coûts transverses sont répartis sur la base d'une **clé de répartition** entre les deux segments.

L'usage de cette clé est un usage historique (clé constante depuis 2002), qui, pour la Direction Commerce, représente une vision lissée dans le temps du prorata des effectifs.

Cette clé a deux limites :

- ▶ Elle est figée dans le temps, et, de fait, elle n'est pas remise à jour en lien avec les évolutions de l'organisation et du portefeuille de clients de la Direction Commerce d'EDF ;
- ▶ Elle ne garantit pas un complet alignement avec la structure de coûts des sous-jacents SI qui la composent, qui vont dépendre de la couverture fonctionnelle de chaque SI.

En revanche, l'impact de cette clé dans les coûts commerciaux reste limité.

Nous préconisons, pour cette clé :

- ▶ Dans un premier temps, de la redéfinir sur la base du prorata des effectifs afin de garantir son ajustement dans la durée ;
- ▶ Dans un second temps, d'étudier sur une année la cohérence entre l'usage de la clé et les structures de coûts des

SI Transverses.

#### 5.4 Affectation des coûts de publicité et communication

---

Les actions de publicité et communication sont gérées par la Direction Communication du groupe. Les dépenses qui y sont liées font partie des coûts induits. Elles sont de deux types :

- ▶ Les dépenses liées aux campagnes produits et institutionnelles commandées par la DCO et associées à un budget délégué par la DCO à la Direction de la Communication du Groupe
- ▶ Les dépenses de communication décidées par la Direction de la Communication pour l'ensemble des entités du groupe (dont la DCO) : il peut s'agir de dépenses d'image (publicité corporate, partenariats, sponsoring), de l'animation de la ligne éditoriale du groupe et des relations avec la presse.

Pour chaque prestation, les bénéficiaires de la campagne de communication ainsi que les livrables sont identifiés en amont.

- ▶ Les coûts commerciaux liés à la publicité et communication commerciale commandée par la DCO sont affectés directement aux marchés concernés (DMCP et/ou DMA).
- ▶ Les autres dépenses de communication (pilotees par la Direction de la Communication du groupe) sont affectées via des clés de répartition appliquées selon les règles « d'affectation groupe ».

## 6 Méthode d'affectation des coûts commerciaux par Produit

L'organisation des équipes de la Direction Commerce, aussi bien sur le marché d'affaires que sur le marché des clients particuliers, privilégie des équipes ayant des compétences multi-produits, garantissant ainsi une meilleure optimisation des ressources ainsi qu'une meilleure réponse aux attentes clients.

Ainsi, si l'affectation des coûts commerciaux sur l'axe segment est majoritairement native, les modes d'affectation font majoritairement appel à des clés sur l'axe produit.

Sur l'axe produit, une faible partie des coûts commerciaux sont affectés via une **affectation native**. En effet, seuls les coûts liés à la fin des TRV Sup 36kVA, les irrécouvrables, les incitations commerciales CEE, une partie des coûts induits de publicité et communication (cf. §5.4), les impôts et taxes et une partie de la masse salariale des entités opérationnelles (cf. §4.3 et ci-dessous) sont affectés nativement par produit.

La clé **chiffre d'affaires** et la clé **PDL** contribuent également à la répartition entre produits d'une partie des coûts commerciaux (cf. focus au §6.4).

Les modèles d'activité et les clés effectifs ont une part prédominante dans la répartition finale des coûts.

**La clé effectifs** est déterminée à l'échelle des effectifs opérationnels et résulte d'une affectation native et d'une affectation réalisée à partir des **modèles d'activités**. En effet :

- Les effectifs opérationnels ayant une activité dédiée à un produit sont affectés nativement à ce produit. Il s'agit par exemple des effectifs en charge du traitement des CEE qui sont isolés dans l'organisation ou des effectifs dédiés à l'activité « sourcing gaz ».
- Les effectifs opérationnels ayant des activités en lien avec plusieurs produits et ne pouvant être affectés nativement sont majoritaires au sein des marchés. Ils sont répartis par produit à l'aide des modèles d'activité.

Les effectifs des entités marchés et des entités nationales sont répartis avec cette clé effectifs comme expliqué en §4.3. La clé effectifs est également utilisée pour répartir une partie des achats et services externes (coûts des prestataires externes notamment), une partie des autres produits et charges opérationnels (notamment le coût du tarif agent et les frais de gestion liés aux tarifs sociaux) et les coûts induits (à l'exception d'une partie des coûts induits de publicité et communication cf. §5.4 et d'une partie des coûts DSI cf. §6.3).

Ainsi, une part majoritaire des affectations des coûts commerciaux par produit (poids cumulé de la clé effectifs et de la clé modèle d'activité dans les affectations par produit) au sein d'un marché dépendent de la qualité du modèle d'activité (cf. focus au §6.1 et §6.2)

### 6.1 Plan de production : Répartition des effectifs opérationnels par produit sur le marché des clients particuliers

---

#### 6.1.1 Principes de répartition des effectifs opérationnels par produit

---

Le marché des clients particuliers est composé principalement de contrats de fourniture d'électricité au Tarif Réglementé de Vente. La Direction Commerce d'EDF a fait le choix d'allouer les effectifs opérationnels des centres de relation client du marché des clients particuliers de la façon suivante :

- ▶ Affectation des effectifs opérationnels aux produits Gaz et Services selon les *Business Plans* élaborés par la Direction Marketing
- ▶ Affectation des autres effectifs opérationnels au produit Electricité TRV Bleu, par différence sur la base des trajectoires de ressources prévisionnelles modélisées dans le plan de production.

Le modèle d'activité du marché des clients particuliers vise à :

- ▶ Modéliser la charge d'activité, en front-office et en back-office, pour traiter les demandes client dans le respect des niveaux de service définis par le Comité de Direction ;

- ▶ Prévoir les besoins de ressources en conseillers clientèles.

Sur le marché des clients particuliers, le modèle d'activité joue un rôle opérationnel dans le dimensionnement des effectifs et se confond avec le plan de production piloté à une maille hebdomadaire.

Les besoins prévisionnels en ressources pour les activités de commercialisation de l'électricité au TRV Bleu sont obtenus par différence des ressources prévisionnelles totales et des besoins en ressources Gaz et Services. Le produit Electricité OM étant marginal en volume, il ne bénéficie pas d'un business plan dédié.

Cette méthode de répartition des effectifs par différence ne garantit pas l'optimisation du niveau des ressources nécessaires au sein des centres de relation clients. Cette optimisation des ressources est en revanche garantie par un pilotage fin de la performance, rapporté à des objectifs de qualité de service..

Les autres effectifs opérationnels sont nativement affectés et sont exclus du périmètre du plan de production :

- ▶ Les équipes Solidarité s'occupent des relations avec les acteurs sociaux en lien avec les problématiques TPN/TSS. Elles sont nativement affectées au produit Electricité TRV.
- ▶ Les équipes Partenariat sont dédiées aux CEE et sont nativement affectées à ce produit.

### 6.1.2 Modélisation de la charge d'activité

---

La charge d'activité supportée par les conseillers des centres de relation client et par les conseillers en boutique résulte du traitement :

- ▶ Des demandes client sur les différents canaux de contact développés par la Direction du marché des clients particuliers (en front-office et back-office selon le canal) ;
- ▶ D'activités de gestion issues des outils du conseiller (en back-office)

Les demandes client sont catégorisées en deux grandes activités :

- ▶ Mobilité : souscription et résiliation de contrats (majoritairement liées à des déménagements) ;
- ▶ Relation courante : paiement, recouvrement, modifications administratives, etc.

La somme des charges de front-office et de back-office, exprimée en heure, constitue la charge prévisionnelle totale à traiter au sein des centres de relation client.

Ces méthodes retenues pour la modélisation des charges prévisionnelles sont pertinentes au regard de la relative stabilité du portefeuille de la Direction du marché des clients particuliers.

### 6.1.3 Modélisation des ressources

---

Le besoin prévisionnel en ressources est obtenu en divisant la charge d'activité totale prévisionnelle par le temps de travail moyen par effectif retenu sur le segment.

### 6.1.4 Focus sur les clients bi-énergie

---

Le modèle d'activité prend en compte les temps de traitement d'appels ainsi que les effectifs mobilisés pour y répondre.

- ▶ Les clients bi-énergie concernent les clients ayant souscrit à une offre Gaz et Electricité. Un client bi-énergie contribue à hauteur de 2 PDL (1 PDL gaz et 1 PDL électricité).
- ▶ Lorsqu'un client bi-énergie contacte le service client, les temps sont affectés à 50% sur le gaz et 50% sur l'électricité.
- ▶ Dans le cadre d'un appel lié à la mobilité (souscription gaz), les temps affectés sur les différentes typologies de demandes sont les suivantes :
  - Les temps associés à un appel de mobilité électricité sont estimés sur une base budgétaire

- Les temps associés à un appel de mobilité électricité et gaz sont calculés de la manière suivante :
  - Le temps supplémentaire par rapport à un appel électricité est affecté au gaz
  - La moitié du temps d'un appel électricité simple est également affecté au produit gaz
  - Enfin, les temps spécifiques au gaz sont ajoutés (argumentaire gaz, réappel gaz, back office gaz)
- Ce mode de fonctionnement en coûts complets ne permet pas à la DCO de bénéficier d'une réduction de ses coûts commerciaux sur le gaz.
- ▶ Les clients électricité et les clients bi-énergie (électricité + gaz) sont identifiés en amont dès leur appel. La durée des appels n'est pas la même s'il s'agit d'un appel concernant une mise en service électricité, ou un appel bi-énergie. L'argumentaire Gaz, le recueil des informations, et la prise en compte de la durée du ré-appel dans le cadre d'une vente sont autant d'éléments qui différencient la durée des appels bi-énergie et mise en service électricité.
- ▶ La durée totale pour une vente Gaz est environnée grâce à un système de calcul en arborescence prenant en compte tous les cas de figure (vente aboutie, vente non aboutie, proposition refusée), leur pourcentage de probabilité et leur durée moyenne en minutes. Il prend en compte le temps de la vente et le temps consacré aux offres perdues (pour une vente gaz, et le temps relatif au prorata des ventes qui ont été perdues).
- ▶ A noter que la méthodologie de mesure des temps a évolué depuis 2016. Une base de données permet de calculer les temps d'appels de manière plus exhaustive et plus précise. Enfin, les outils de mesure type téléphonie permettant un réseau de pilotage) des effectifs ainsi que les processus qui y sont associés évoluent dans le temps pouvant faire évoluer les temps d'appels et les indicateurs de la méthode de traitement des appels.

## 6.2 Modèle d'activité : répartition des effectifs opérationnels par produit sur le marché d'affaires

A l'inverse du marché des clients particuliers, le marché d'affaires traite un portefeuille de clients et de contrats beaucoup plus hétérogène. La répartition des effectifs opérationnels par produit sur le marché d'affaires repose sur un modèle de répartition analytique appelé modèle d'activité.

Le modèle d'activité du marché d'affaires est une modélisation qui décrit les moyens et ressources mis en œuvre pour traiter les activités de vente et de gestion. Son objectif est de prévoir les besoins en ressources (à moyen terme) sur le périmètre des activités de vente et de gestion selon une démarche itérative conduite sur un cycle annuel :

- ▶ Mesure et analyse du réalisé ;
- ▶ Evaluation des impacts des évolutions réglementaires, concurrentielles, projets, technologiques, etc. sur les équilibres charges / ressources ;
- ▶ Estimation des besoins en ressources futurs.

Les effectifs opérationnels non décrits par le modèle d'activité correspondent à certains métiers d'expertise dont la variabilité des tâches est trop importante pour être normalisée.

Le modèle d'activité du marché d'affaires n'a pas vocation à dimensionner les ressources futures, mais simplement à les répartir sur les axes du schéma de gestion. Les ressources cibles sont in fine définies dans le cadre de trajectoires de ressources définies par le Comité de Direction de la Direction Commerce d'EDF, et ensuite réparties avec les modèles d'activités.

La répartition des effectifs s'effectue à travers des inducteurs de charges, déclinés par type d'activité pour refléter au mieux la réalité opérationnelle.

### 6.2.1 Périmètre des activités de gestion

Les inducteurs de charge d'activité de gestion par Produit sont calculés par une répartition des effectifs opérationnels de Relation Client, Facturation et Recouvrement au prorata de charges théoriques.

Les charges d'activité théoriques par produit sont basées sur une modélisation fine de la charge réalisée, par activité

élémentaire. La charge d'activité réalisée par activité élémentaire est calculée par le produit :

- ▶ De volumétries d'actes traités l'année passée ;
- ▶ De temps de traitement standards définis par les experts régionaux, ils sont ensuite confrontés et homogénéisés afin de garantir leur pertinence.

Les volumétries d'actes sont extraites via des requêtes des systèmes d'information du marché d'affaires. La plupart des demandes et activités issues des systèmes d'information (et notamment du CRM) sont suffisamment qualifiées pour être nativement affectées à :

- ▶ Une activité élémentaire
- ▶ Un contrat (donc à un produit) pour l'ensemble des demandes techniques (souscription, résiliation, changement de puissance, etc.).
- ▶ Une facture (donc à un produit dans 99% des cas) pour une grande partie des demandes non techniques (duplicata de facture, changement de moyen de paiement, etc.).

En résultante, une majeure partie de la charge d'activité relative aux activités de gestion est nativement affectée à un produit. Le reste est alors réparti au prorata des charges d'activité réparties nativement.

### 6.2.2 Périmètre des activités de vente

---

Les inducteurs de charge d'acquisition par produit exprimés en *Négociations / Effectif* sont calculés sur la base d'une modélisation fine des processus de vente, déclinés par type de client et par type d'offre pour refléter au mieux l'effort commercial des équipes de vente selon les enjeux.

Les besoins prévisionnels d'effectifs opérationnels de vente sont alors calculés en multipliant ces inducteurs de charge par le nombre de contrats à négocier nécessaires à l'atteinte des ambitions commerciales du marché.

Les inducteurs de charge d'activité de suivi commercial par produit exprimés en clients / effectifs ne sont pas issus d'une modélisation précise (non disponible compte tenu de l'hétérogénéité des activités et du manque de traçabilité), mais définis à dire d'expert. Pour autant, la charge d'activité de suivi commercial est considérée équivalente sur le TRV et sur l'OM. Elle ne dépend que de la taille des contrats.

### 6.3 Focus sur les modalités d'affectation de la DSI

---

L'affectation par produit, au sein d'un segment, des coûts de DSI s'effectue de la manière suivante :

- ▶ La répartition des coûts entre les produits électricité et gaz s'effectue au prorata du nombre de sites cibles en portefeuille selon les prévisions budgétaires.
- ▶ La répartition entre les sous-niveaux du produit Electricité s'effectue via la clé « PDL pondéré des cadrans ». Cette clé n'est appliquée que sur le marché d'affaires, et uniquement sur le produit Electricité. Elle est construite sur la notion de nombre de postes horo-saisonniers par type de PDL. Il s'agit d'une convention permettant de tenir compte de la complexité de traitement des PDL dans les SI.
- ▶ La clé PDL pondéré a pour objectif de tenir compte de la complexité de gestion de certaines catégories de clients représentant un nombre limité de PDL. La légitimité de cette clé s'explique parfaitement dans un cadre historique avec un SI basé sur des outils de facturation. En revanche, l'évolution du TURPE prévue dans le cadre de TURPE 5 ainsi que l'évolution des SI (orientation digitale et self-care matérialisés par des démarches en ligne, via des applications mobiles) ne semble pas être correctement représentée par cette clé.
- ▶ Les produits services et CEE, bénéficiant d'environnements de travail spécifiques ont des coûts affectés directement, sur la base des dépenses budgétées.

### 6.4 Autres modalités de répartition (CA et PDL)

---

La clé chiffre d'affaires et la clé PDL permettent de répartir une moindre partie des coûts qui n'est pas affectée





nativement.

- ▶ La clé chiffre d'affaires répartit les coûts liés à l'encaissement centralisé et aux irrécouvrables, qui ne sont pas affectés nativement, au prorata du chiffre d'affaires.
- ▶ Les coûts d'encaissement centralisé sont calculés séparément pour le marché des clients particuliers et le marché d'affaires sur la base d'un volume d'actes différenciés par leur origine (prélèvement, chèque, paiement en liquide).
- ▶ Les coûts relatifs aux irrécouvrables sont ancrés sur des données de chiffre d'affaires par produit, segment, type d'offre et gestionnaire de réseau. La prévision de ces coûts tient compte des typologies de clients, du contexte économique et de mesures spécifiques (amélioration recouvrement de la DCO ou aspect réglementaire par exemple).
- ▶ La clé PDL répartit les coûts non natifs liés à l'Editique, à la DSI et à la masse salariale qui lui est rattachée, ainsi qu'aux produits et stocks immobilisés, au prorata du nombre de PDL. Un client bi-énergie contribue à hauteur de 2 PDL (1 PDL gaz et 1 PDL électricité).
- ▶ Les coûts d'Editique sont spécifiques à chaque marché.



## 7 Focus sur les coûts commerciaux liés aux CEE

En tant que fournisseur d'énergie, EDF est un obligé du dispositif CEE. Les CEE sont considérés comme un produit à part entière chez EDF, tout comme le gaz, l'électricité, ou les services. Leurs coûts de production et de collecte sont traités et comptabilisés de la même façon que ceux relatifs à ces autres produits.

La Direction Commerce d'EDF collecte et produit donc des CEE dans un souci d'atteinte de ses objectifs sur la 3<sup>ème</sup> période.

La 3<sup>ème</sup> période CEE fait suite à la première période (2006 – 2010) et la seconde (2011 – 2014) qui ont permis la montée en puissance du mécanisme. A noter que les CEE ne sont pas différenciés entre les produits électricité et gaz. Ils représentent un même volume global.

Depuis 2016, elle est soumise à une nouvelle obligation vis-à-vis des CEE Précarité.

Ce changement de contexte ainsi que la projection d'EDF sur la 4<sup>ème</sup> période (2018-2020) représentent un enjeu significatif puisque les obligations sont quasi doublées.

La structure du schéma de gestion ne permet pas de déterminer directement les coûts commerciaux liés à la collecte des CEE affectée à chaque produit (gaz, services, TRV, OM).

L'affectation est réalisée en dehors du schéma de gestion. Le schéma de gestion n'intègre pas les CEE en tant que brique de coûts car il est représenté comme un produit. Chaque produit au sein d'un marché voit son obligation calculée en kWh Cumac. Les coûts liés aux CEE sont alors affectés au prorata de l'obligation associée à chaque produit (gaz, services, TRV, OM).

## 8 Contrôle de l'application et de la robustesse des méthodes d'affectation des coûts répartis

Nous avons réalisé, sur la base des budgets transmis (2015 et 2016) et des informations collectées auprès de la Direction Commerce un ensemble de vérifications permettant le contrôle de l'application effective et de la robustesse des méthodologies décrites par EDF.

Les affectations étant principalement décrites comme étant réalisées sur la base de clés de répartition, nous avons réalisé les contrôles sur la base de la méthode des ratios. Cette méthode a l'avantage de permettre de vérifier la bonne application des règles sans avoir à connaître, a priori, la clé utilisée.

Ainsi, par exemple, si le coût X est affecté au prorata des effectifs, on aura :

$$X_{\text{électricité}} = \text{Effectifs}_{\text{électricité}} \times X / \text{Effectifs}_{\text{Totaux}}$$

et

$$X_{\text{gaz}} = \text{Effectifs}_{\text{gaz}} \times X / \text{Effectifs}_{\text{Totaux}}$$

Donc

$$X / \text{Effectifs}_{\text{Totaux}} = X_{\text{électricité}} / \text{Effectifs}_{\text{électricité}} = X_{\text{gaz}} / \text{Effectifs}_{\text{gaz}}$$

Ainsi, la présence d'écarts entre les ratios démontre une erreur dans l'application des règles décrites par la DCO.

Après contrôle des méthodes d'affectation des coûts de la Direction Commerce via des calculs de ratios, nous pouvons conclure au fonctionnement de la majorité des modèles mis en œuvre.

Les ratios ont permis de mettre en évidence des anomalies aux impacts limités sur chacun des produits en 2015 et 2016 liées à des erreurs d'affectation (coûts d'éditiques, coûts d'encaissements centralisés, fin des TRV sup.36 kVa). Sur le budget 2015, qui cumule l'ensemble des anomalies identifiées, ces anomalies représentent 0,2% de l'enveloppe de coûts commerciaux totaux. Nous comprenons de nos échanges avec EDF que les anomalies d'affectation liées à des erreurs ne sont plus reproduites dans le budget 2017.

Les services de la CRE ont pu vérifier dans le cadre de leurs travaux portant sur l'évolution des tarifs réglementés de vente d'électricité que les anomalies identifiées en 2015 et 2016 liées à des erreurs d'affectation ne sont effectivement plus reproduites dans le budget 2017.