

BTS Management des Unités Commerciales
SESSION 2007

Management et Gestion des Unités commerciales

Epreuve E4
Coefficient 4

Unité E4
Ce sujet comporte 11 pages

LA POSTE «LES MARVILLONS »

Le groupe La Poste est entre dans une phase de profonde mutation. Avec l'irruption de nouveaux concurrents sur ses métiers traditionnels, il doit tout à la fois renforcer sa compétitivité et développer de nouveaux relais de croissance.

Le groupe a ainsi engagé une restructuration autour de 4 métiers :

Courrier. C'est le coeur historique des activités de La Poste; il connaît par étapes une ouverture à la concurrence qui devrait être complète à l'horizon 2009.

Colis et express. Ces activités sont fortement disputées mais bénéficient de l'exceptionnelle croissance de la vente par internet.

Services financiers. Ils trouvent avec la création de La Banque Postale de nouvelles opportunités de développement. Désormais cette filiale du groupe peut offrir une gamme élargie de produits notamment en matière de crédit immobilier.

Grand public. La présence sur l'ensemble du territoire national de plus de 17 000 «points de contacts» avec la clientèle (bureaux de poste pour l'essentiel), fournit au groupe une opportunité de commercialiser des gammes nouvelles de produits et services. L'ambition du groupe est ici de faire de chaque bureau un fournisseur de produits et services de proximité adaptés aux caractéristiques de sa zone de chalandise.

Implanté dans un quartier périphérique d'une grande métropole régionale, le bureau de La Poste « LES MARVILLONS », est particulièrement représentatif de cette évolution du groupe La Poste. Sous l'impulsion de sa jeune directrice d'établissement, Mme Christine Le Bihan, le bureau de La Poste « LES MARVILLONS » atteint des performances qui sont parmi les meilleures du GER (Groupe d'Établissements Régional) auquel il est rattaché.

Recrute(é) et place(é) sous l'autorité de Mme Le Bihan, vous êtes amené(é) à prendre en charge les 3 dossiers suivants :

Dossier 1 : L'organisation du service et la maîtrise des flux de clientèle

Dossier 2 : Le tableau de bord et le challenge « Réagir »

Dossier 3 : Les services financiers de La Poste

NB : bien qu'inspirées d'un cas réel, pour des raisons de confidentialité et de simplification, les données chiffrées et les mises en situation sont fictives

Dossier 1 : L'organisation du service et la maîtrise des flux de clientèle

(Annexes 1 à 4)

Le bureau de La Poste «LES MARVILLONS» est fortement impliqué dans les actions entreprises en vue d'améliorer la qualité du service offert à ses clients. Toutes les enquêtes ont identifié le temps d'attente comme l'un des éléments qui affectent le plus la qualité perçue des services proposés par La Poste.

Le bureau dispose de 4 guichets susceptibles d'être ouverts. Il fonctionne actuellement sur une structure de 3 guichets ouverts en semaine et de 4 guichets le samedi matin.

À l'exception du 4ème guichet, en service uniquement le samedi matin, chaque guichet est tenu par une «brigade », c'est-à-dire une équipe de 2 personnes, qui se succèdent sur le même poste.

1.1 Élaborez pour deux semaines le planning horaire de travail d'Aurélie Gaudron sachant qu'elle travaillera le lundi matin en première semaine.

Votre responsable estime qu'à certains moments de la journée, les files d'attente aux guichets sont trop importantes. Pour mieux adapter l'activité du bureau à la fréquentation de la clientèle, elle envisage une hypothèse de réorganisation de l'activité de tous les guichets.

1.2 Évaluez le nombre de guichets qui devraient être ouverts en semaine sur chacune des tranches horaires. Vous tiendrez compte des normes d'exploitation en vigueur. Commentez les résultats obtenus.

1.3 Identifiez les répercussions qu'aurait cette réorganisation sur le fonctionnement du bureau.

Dossier 2 : Le challenge « Réagir» (Annexes 5 et 6)

Le groupement de bureaux auquel La Poste « LES MARVILLONS » appartient, informe Mme Christine Le Bihan de l'organisation du challenge « Réagir» durant le mois de juin 2007.

Ce challenge destiné à dynamiser les vendeurs généralistes (conseillers clientèle et conseillers financiers) porte sur les produits d'assurance et les produits d'épargne pour lesquels, fin avril 2007, la plupart des bureaux n'ont pas atteint leurs objectifs.

Avant de lancer le challenge, Mme Le Bihan vous confie l'étude des résultats obtenus pour ces produits par le bureau de La Poste« LES MARVILLONS » et le calcul des objectifs du challenge « Réagir ».

2.1 Analysez l'extrait de tableau de bord fourni en annexe 5.

2.2 Indiquez quelles actions managériales Mme Le Bihan peut envisager pour remédier aux écarts constatés.

2.3 Calculez, dans le cadre du challenge « Réagir », les objectifs à atteindre :

- par chacun des vendeurs concernés,
- et par l'ensemble du bureau.

2.4 Indiquez si le challenge «Réagir» est mobilisateur pour l'équipe des vendeurs généralistes du bureau de La Poste « LES MARVILLONS ».

Dossier 3 : Les services financiers de La Poste
(Annexe 7)

Vous êtes maintenant détaché(é) au Groupe d'Établissement Régional de La Poste sous la responsabilité de M. Gilles Montania. Ce dernier vous demande de superviser Éric Le Chartreux, Conseiller-stagiaire Spécialisé en Immobilier.

A la suite d'un rendez-vous avec un client porteur d'un projet immobilier, Eric Le Chartreux a proposé le prêt *Pactys Sérénité* et renseigné une fiche qui vous est transmise. Cette fiche vous paraît incomplète. En effet, n'y figurent ni le tableau d'amortissement ni le coût total du crédit.

3.1 Présentez les deux premières lignes du tableau d'amortissement de l'emprunt.
Calculez le coût total du crédit hors assurances obligatoires pour cette proposition.

3.2 Vérifiez l'acceptabilité du dossier.

3.3 Formulez vos conseils à Éric Le Chartreux pour qu'il présente à son client de nouvelles propositions plus acceptables. Précisez-en les répercussions pour le client.

Barème indicatif

Dossier 1 : 30 points

Dossier 2 : 25 points

Dossier 3 : 20 points

Forme: 5 points

Total: 80 points

Liste des annexes

Annexe 1	L'équipe commerciale du bureau de La Poste « LES MARVILLONS »	Page 4
Annexe 2	Activité du bureau	Pages 5 et 6
Annexe 3	Statistiques et normes d'exploitation	Page 6
Annexe 4	Hypothèse de réorganisation des guichets	Pages 7
Annexe 5	Extrait de tableau de bord	Page 8
Annexe 6	Règlement du challenge « Réagir»	Page 9
Annexe 7	Crédit immobilier	Pages 10 et 11

ANNEXE 1 : L'ÉQUIPE COMMERCIALE DU BUREAU DE LA POSTE « LES MARVILLONS »

	Principales missions	Effectif
Guichetiers	En charge de l'accueil, de l'orientation du client et de la vente des produits et services (financiers, courrier, colis et Internet) auprès de la clientèle grand public, ainsi que des activités de gestion au guichet.	7
Conseiller financier	Conseil, promotion et vente de toute la gamme des produits et services financiers de La Poste auprès d'une clientèle de particuliers. Responsabilité du suivi, de la gestion de la clientèle de son portefeuille et de la prospection de nouveaux clients. Prise en charge du service après vente de premier niveau et de l'assistance au client dans sa relation avec les services financiers de La Poste.	2
Conseiller clientèle	Mêmes missions que le conseiller financier mais sans objectif de prospection et de SA V de 1er niveau: travaille sur un portefeuille existant.	1
Gestionnaire service financier	Accueil, prise en charge et suivi des demandes des clients, contribution au développement du chiffre d'affaires et à la fidélisation de la clientèle en identifiant leurs besoins et en effectuant des propositions commerciales. Intervention aussi en soutien de l'action des conseillers financiers	2
Chef d'établissement	Garant de la qualité de l'accueil et des prestations fournies à tous les clients, responsable de l'optimisation des résultats de l'établissement. Maîtrise des coûts de gestion et de fonctionnement de l'établissement et de la communication de proximité de La Poste auprès des clients, des élus locaux, des associations... En matière de courrier, responsabilité commerciale directe des professionnels et PME du secteur. Encadrement et animation d'une équipe de guichetiers, de conseillers financiers et de personnel de gestion.	1

Oltre ces personnels, La Poste recourt à des commerciaux spécialisés tels que les Conseillers Spécialisés en Immobilier (CSI), des conseillers spécialisés en patrimoine (gros comptes) et à des conseillers spécialisés en entreprises.

ANNEXE 2 : ACTIVITÉ DU BUREAU

- **Ouverture**

Les horaires d'ouverture aux clients sont les suivants :

- du lundi au vendredi: de 8h à 19h sans interruption (même horaire pour chacun des trois guichets)
- le samedi: de 8h à 12h (même horaire pour les quatre guichets).

- **Organisation du travail des guichets**

Chaque guichet est tenu par 2 agents (*brigade*) pour couvrir l'amplitude d'ouverture du bureau.

Dans le bureau de La Poste «LES MARVILLONS », les horaires de travail de chaque brigade sont organisés sur un cycle de 2 semaines sur les bases suivantes :

a) L'amplitude d'ouverture du guichet est couverte par la succession sur le poste des 2 agents, l'un assurant le service du matin, l'autre le service de l'après-midi. Pour chacun des agents, service du matin et service de l'après-midi se succèdent en alternance : ainsi à un service du matin succède le lendemain un service de l'après-midi.

b) La passation de service entre les agents s'effectue à la mi-journée, avec un chevauchement d'1/2 heure : ainsi, le service du matin s'achève à 13h30 et le service de l'après-midi débute dès 13h.

c) La prise d'un service à l'ouverture du guichet se fait 1/4 heure avant l'ouverture à la clientèle, afin de tenir compte des divers travaux de préparation, (et 1/2 heure avant l'ouverture le samedi matin).

d) La fin d'un service à la fermeture du bureau est prolongée d'1/2 heure après l'heure de fermeture, afin d'assurer les différents travaux de clôture du guichet.

e) Chaque agent bénéficie d'un samedi sur 2.

f) Chaque mardi de 14h30 à 15h30 se tient une réunion à laquelle participe uniquement l'agent qui était de service le matin.

g) Pour introduire plus de flexibilité dans le fonctionnement des différents guichets, chaque lundi après midi, l'agent en service le matin intervient sur des missions qui ne relèvent pas de son guichet (soutien sur d'autres guichets, activités de préparation de courrier, mise en place d'opérations commerciales ...).

La durée de cette séquence est fixée de telle sorte que le temps de travail de 70 heures par agent sur le cycle de deux semaines soit atteint.

h) La coupure pour le déjeuner est au minimum d' 1 heure.

i) La durée de travail sur le cycle étant de 70 heures, la durée hebdomadaire de travail de chaque agent s'établit donc à 35 heures en moyenne.

ANNEXE 2 (Suite) : ACTIVITÉ DU BUREAU

- Affectation des brigades**

Guichet 1	Aurélie GAUDRON	Nicolas DUMAILLE
Guichet 2	Jacques RINALDI	Aline SERREAU
Guichet 3	Francine LE BOTTON	Souria BRAMI
Guichet 4 (Samedi uniquement) par roulement	Adeline MOURGUES	Agents en renfort

ANNEXE 3 : STATISTIQUES ET NORMES D'EXPLOITATION

- Statistiques**

Nombre moyen d'opérations journalières
(valeurs moyennes observées sur la semaine à l'exclusion du samedi)

Opérations	8h à 10h	10h à 12h	12h à 14h	14h à 16h	16h à 19h
Courrier	32	40	45	56	116
Instances	15	16	12	13	36
Mandats	4	14	11	9	20
Services financiers	35	44	45	48	80
Ventes	17	26	25	24	52

(Données extraites du journal de bord électronique)

- Normes d'exploitation**

Chaque opération nécessite un temps de traitement variable. Néanmoins des normes de traitement par opération, appelées « coefficients de charge théoriques », sont évaluées et mises à jour en fonction de l'évolution de la nature des opérations et des procédures mises en œuvre.

Les « coefficients de charge théoriques » correspondant ainsi au temps moyen requis pour le traitement des différentes catégories d'opération, sont actuellement les suivants :

Opérations	Coefficient de charge théorique (en minutes et centièmes de minutes)
Courrier	1,30
Instances	1,20
Mandats	3,65
Services financiers	2,27
Ventes	1,18

Ces valeurs excluent le temps consacré à diverses tâches: accueil du client, communication de renseignements, recherche d'imprimés, etc.

On estime en moyenne que chaque guichet consacre 30% de son activité à ces diverses tâches.

ANNEXE 4 : HYPOTHÈSE DE RÉORGANISATION DES GUICHETS

- **Conditions de réorganisation**

Pour mieux s'adapter à la fréquentation de La Poste « LES MARVILLONS » et sur la base d'expériences menées dans d'autres bureaux comparables, le responsable envisage de tester une hypothèse de réorganisation. Celle-ci s'effectuerait à moyens constants sur les bases suivantes :

- Ouverture retardée de 8h à 10h en semaine pour un guichet sur les trois
- Mise en service d'un 4ème guichet sur la plage 17h-19h en y affectant les agents du guichet qui n'ouvre qu'à 10 h.
- Toutes les contraintes prévues à l'annexe 2 sont maintenues à l'exception des contraintes f) et g).
- L'application de ces conditions va aboutir à une nouvelle répartition de la charge de travail des différents guichets. Une nouvelle organisation va s'appliquer : par roulement, chaque brigade conserve les horaires actuels pendant deux quinzaines consécutives et suit le nouveau planning ci-dessous pendant la quinzaine suivante.

- **Exemple du nouveau planning d'un guichetier (une quinzaine sur trois)**

La levée des contraintes f) et g) de l'annexe 2 se traduit dans l'élaboration du nouveau planning par une suppression de la réunion de quinzaine et des missions diverses.

Le respect de la contrainte c) (début de service 1/4 d'heure avant l'ouverture du guichet au public) implique un début de service à 9h45 pour une ouverture au public du guichet à 10h et à 16h45 pour une ouverture à 17h.

On peut constater que toutes les contraintes restantes sont respectées et notamment celle relative à la durée hebdomadaire de travail.

SEMAINE 1					
	matin		après-midi		durée
Lundi	9:45	13:30	16:45	19:30	6:30
Mardi			13:00	19:30	6:30
Mercredi	9:45	13:30	16:45	19:30	6:30
Jeudi			13:00	19:30	6:30
Vendredi	9:45	13:30	16:45	19:30	6:30
Samedi					0:00
	TOTAL semaine				32:30
SEMAINE 2					
	matin		après-midi		durée
Lundi			13:00	19:30	6:30
Mardi	9:45	13:30	16:45	19:30	6:30
Mercredi			13:00	19:30	6:30
Jeudi	9:45	13:30	16:45	19:30	6:30
Vendredi			13:00	19:30	6:30
Samedi	7:30	12:30			5:00
	TOTAL semaine				37:30
	TOTAL quinzaine				70:00
	moyenne hebdomadaire				35:00

ANNEXE 5 : EXTRAIT DE TABLEAU DE BORD
(cumul du 1er janvier au 30 avril 2007)

	Collecte brute ⁽¹⁾ (en euros)		Prévoyance ⁽²⁾ (en nombre de contrats)		Épargne <i>Solesio</i> ⁽³⁾ (en nombre de contrats)		Assurances dont <i>Vivaccio</i> ⁽⁴⁾ (en nombre de contrats)		<i>PEA</i> (5) (en nombre de plans)	
	Réel	Objectif	Réel	Objectif	Réel	Objectif	Réel	Objectif	Réel	Objectif
Conseiller clientèle	1 071 235	1 034 790	21	25	8	13	45	39	13	20
Conseiller financier 1	539 593	589 220	28	30	6	14	36	41	1	4
Conseiller financier 2	897 100	875 990	42	40	17	14	42	40	2	4
Total bureau	2 507 928	2 500 000	91	95	31	41	123	120	16	28
Objectifs annuels		6 700 000		300		125		360		56
Objectifs mensuels moyens		558 333		25		10		30		5

(1) Collecte brute...

d'épargne tous produits d'épargne confondus

(2) Prévoyance

Assurances santé, perte d'autonomie, décès....

(3) *Solesio*

Une gamme de produits pour épargner en vue de la retraite

(4) Assurances dont *Vivaccio*

Diverses assurances dont *Vivaccio* qui est un produit d'assurance vie

(5) PEA

Plan d'épargne en actions

ANNEXE 6 : RÈGLEMENT DU CHALLENGE «RÉAGIR»

Article 1 :

Votre groupement de bureaux de poste organise un challenge portant sur la production réalisée par les vendeurs généralistes.

Article 2 : La période

Le challenge se déroule du 1^{er} juin au 30 juin 2007 soit sur 4 semaines de 5 jours ouvrés plus 1 jour ouvré.

Article 3 : Les participants

Les conseillers clientèle et les conseillers financiers du groupement présents sur la période.

Article 4: Le principe

Des normes de production (ou objectifs) sont fixées :

- **Un conseiller clientèle doit réaliser en juin:**

Collecte brute par jour	Prévoyance par semaine	<i>Solesio</i> par semaine	<i>Vivaccio</i> par semaine	PEA par semaine
20 000 euros de collecte brute	2 contrats	2 contrats	2 contrats	1 plan

- **Un conseiller financier doit réaliser en juin:**

Collecte brute par jour	Prévoyance par semaine	<i>Solesio</i> par semaine	<i>Vivaccio</i> par semaine	PEA par semaine
12 500 euros de collecte brute	2 contrats	2 contrats	2 contrats	Non objectifé

Article 5 : Le suivi

Le suivi sera effectué par le moniteur Services Financiers.

Article 6 : Les gagnants

Les vendeurs généralistes ayant réalisé dans le mois toutes les normes attendues de production

Article 7 : Les récompenses

Les vendeurs généralistes qui atteignent la norme gagnent **150 euros**.

Article 8 : Dispositions spéciales

Votre groupement ne pourra être tenu pour responsable si pour une cause majeure, il est amené à modifier, écourter ou même annuler la présente opération. Sa responsabilité ne saurait être engagée. Tous les cas de litiges seront tranchés par le Directeur de Groupement.

ANNEXE 7 : CRÉDIT IMMOBILIER

- **Fiche transmise par le conseiller financier**

Clients: M et Mme Bernard Morel	
Situation familiale	Mariés, 1 enfant
Situation professionnelle	Couple de fonctionnaires (Ministère de l'équipement)
Titulaires d'un compte joint depuis le 24/11/1994 : aucun incident	
Classe de risque du client	Très faible
Montant de l'investissement immobilier envisagé (habitation)	470 000 €
Apport personnel constitué par la vente de l'appartement actuel. Valeur estimée :	270 000 €
Epargne mobilisable pour le projet (ne possède pas de Plan Epargne Logement)	70 000 €
Revenus mensuels moyens du ménage (net d'impôt)	4 800 €
Total des remboursements mensuels de prêts en cours	150 € pendant encore 6 mois
Crédit souhaité	Taux fixe Durée d'emprunt: 8 ans

- **Proposition de prêt immobilier pour la classe de risque du client**

Prêt *Pactys Sérénité* :

Taux nominal annuel de 3,66 % sur 8 ans.

Assurance DIT (Décès, Invalidité, Incapacité de travail) : 0,3 % du capital emprunté par personne. Pas de frais de dossier.

Modalités de remboursement : mensualités constantes remboursables au taux mensuel proportionnel

Taux proportionnel mensuel = Taux nominal annuel/12

Annuité constante = $V_0 \times \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}}$

avec : V_0 = Montant emprunté; n = nombre de périodes de remboursement et i = taux d'intérêt par période.

Exemple : **Mensualité pour 1 € emprunté, au taux d'intérêt annuel de 3,66%, en fonction de la durée de l'emprunt :**

Durée	Mensualité
5 ans	0,0182635
6 ans	0,0154907
7 ans	0,0135129
8 ans	0,0120318
9 ans	0,0108818
10 ans	0,0099637

ANNEXE 7 (suite) : CRÉDIT IMMOBILIER

- **Extrait des conditions d'acceptabilité d'un crédit immobilier**

- Critère de sécurité : le nombre d'incidents sur le compte courant dans les douze derniers mois doit être nul.
- Critère de solvabilité : les mensualités de remboursement d'emprunt ne peuvent excéder 33% des revenus nets d'impôt des emprunteurs.

- **Extrait de la grille interne des taux d'intérêts hors assurance pour les prêts immobiliers**

Durée de remboursement	Taux fixes		Taux variables	
	Taux plancher (en %)	Taux plafond (en %)	Taux plancher (en %)	Taux plafond (en %)
7 ans	3,36	3,65	3,16	3,45
8 ans	3,50	3,80	3,20	3,55
9 ans	3,61	3,91	3,40	3,65
10 ans	3,71	4,03	3,51	3,71
11 ans	3,82	4,15	3,62	3,83