

# BTS Management des Unités Commerciales

## E4 : Management et Gestion des Unités Commerciales

### Éléments de corrigé - cas COFIDIS

<b>Dossier 1 : Analyse des performances de l'équipe des conseillers commerciaux (ANNEXES 1 à 4)</b>
---

- **La productivité des cinq conseillers en charge des appels entrants**

#### **1.1 Analysez les indicateurs de productivité de l'équipe et de chacun de ses membres.**

Globalement, l'équipe n'atteint pas les objectifs de productivité en temps (5,64 mn pour l'équipe au lieu de 5,5 minutes par appel pour Cofidis) et en nombre d'appels traités par heure (10,90 appels au lieu de 11 appels par heure pour Cofidis). On observe des disparités individuelles, les performances de certains conseillers compensant le manque de productivité d'autres conseillers.

Pour les conseillers Pascal et Élisabeth, le retard observé s'explique par un manque de productivité : temps d'appels plus longs, supérieurs à 5,5 minutes, nombre d'appels par heure inférieurs à 11 (les 2 variables étant liées, si un conseiller passe plus de temps en moyenne au téléphone avec un client, il traite donc moins d'appels par heure et enregistre une plus faible contribution en nombre d'appels).

Les autres conseillers ont une bonne productivité par rapport aux exigences de Cofidis.

#### **1.2 Proposez des actions managériales pour améliorer la productivité de l'équipe.**

- Contrôle quotidien des conseillers non performants
  - Fixation d'objectifs journaliers par tranche horaire
  - « Le conseiller du jour »
  - Briefs réguliers
  - Travailler sur la diction, le stress, l'écoute active, le placement de la voix...
- Accepter toutes propositions pertinentes*

- **L'efficacité des sept conseillers commerciaux sur la vente de solutions de crédit**

**1.3 Déterminez l'objectif de placement de contrats d'assurance-crédit à réaliser par chaque conseiller sur la période des huit premiers jours du mois de mai.**

- Objectif mensuel par conseiller =  $(1\ 239 \times 0,70) / 7$  conseillers = 123,9 soit 124 contrats.

- Objectif par conseiller pour 8 jours =  $124 \times 8 / 24 = 41,33$  soit 41 contrats.

**1.4 Élaborez et complétez un tableau de bord afin d'évaluer les performances des conseillers commerciaux sur cette période en matière d'assurance-crédit.**

Conseillers	Crédit		Contrats d'assurance-crédit				
	Taux de réalisation de l'objectif de souscription de contrats de crédit (en %)	Taux de souscription de crédit	Taux de réalisation de l'objectif de souscription de contrats d'assurance (en %)	Écart en % de contrats d'assurance pour 8 jours	Taux de contribution au nombre d'assurances souscrites	Taux de souscription d'assurance	Taux d'assurés
Bernard	89,83 %	75,00 %	<b>112,20 % (a)</b>	<b>12,20 % (b)</b>	<b>18,18 % (c)</b>	<b>61,33 % (d)</b>	<b>86,79 % (e)</b>
Alain	79,66 %	62,67 %	<b>75,61 %</b>	<b>- 24,39 %</b>	<b>12,25 %</b>	<b>68,89 %</b>	<b>65,96 %</b>
Dominique	100,00 %	72,20 %	<b>80,49 %</b>	<b>- 19,51 %</b>	<b>13,04 %</b>	<b>55,00 %</b>	<b>55,93 %</b>
Catherine	77,97 %	61,33 %	<b>63,41 %</b>	<b>- 36,59 %</b>	<b>10,28 %</b>	<b>57,78 %</b>	<b>56,52 %</b>
Myriam	94,92 %	69,40 %	<b>95,12 %</b>	<b>- 4,88 %</b>	<b>15,42 %</b>	<b>61,90 %</b>	<b>69,64 %</b>
Sébastien	101,69 %	80,00 %	<b>104,88 %</b>	<b>4,88 %</b>	<b>17,00 %</b>	<b>57,33 %</b>	<b>71,67 %</b>
Pierre	71,19 %	59,76 %	<b>85,37 %</b>	<b>- 14,63 %</b>	<b>13,83 %</b>	<b>58,33 %</b>	<b>83,33 %</b>
Moyenne	/	68,10 %	/	/	/	59,81 %	69,69 %

Détail des calculs pour le conseiller

(a) :  $(46 / 41) \times 100 = 112,20\%$

(b) :  $(46 - 41) / 41 \times 100 = 12,20\%$

(c) :  $(46 / 253) \times 100 = 18,18\%$

(d) :  $(46 / 75) \times 100 = 61,33\%$

(e) :  $(46 / 53) \times 100 = 86,79\%$ .

## 1.5 Analysez les performances collectives et individuelles sur la vente de crédit et le placement d'assurance-crédit d'autre part. Proposez des solutions managériales visant à améliorer ces performances.

### • Analyse concernant les contrats de crédit souscrits

#### Analyse collective

Taux de réalisation de l'objectif de souscription de l'équipe en contrats de crédit pour les 8 premiers jours de mai = nombre de contrats souscrits en 8 jours/ objectif pour 8 jours =  $363 / (1\ 239 \times 8 / 18) = 363 / 413 = 65,92 \%$

L'équipe n'atteint pas l'objectif de réalisation de souscription de contrats pour les 8 premiers jours de mai (65,92% de l'objectif).

Le taux moyen de souscription de crédit de l'équipe est supérieur à la norme du réseau Cofidis (68,10% pour 65%).

#### Analyse individuelle

Seuls 2 conseillers (Dominique et Sébastien) atteignent leurs objectifs en nombre de contrats de crédits souscrits. Pierre, Catherine et Alain sont particulièrement en retard.

Par contre, quatre conseillers atteignent des résultats supérieurs à la norme en matière de taux de souscription de crédit.

### • Analyse collective concernant les contrats d'assurance souscrits

#### Analyse collective

Taux de réalisation de l'objectif de souscription de l'équipe en contrats d'assurance pour les 8 premiers jours de mai = nombre de contrats d'assurance souscrits en 8 jours/ objectif pour 8 jours =  $253 / (41 \times 7) = 253 / 287 = 88,15 \%$

Le taux d'assurés (69,69 %) est pratiquement à la norme de Cofidis (70 %).

L'équipe accuse un retard de 34 contrats  $[(41 \times 7) - 253]$  au bout de 8 jours.

#### Analyse individuelle

Pour les contrats d'assurance, seuls 2 conseillers dépassent les objectifs fixés (Bernard et Sébastien) ; les autres manquent d'efficacité.

### Conclusion

Théoriquement le nombre de contrats de crédits souscrits et le nombre de contrats d'assurances souscrits devraient être en corrélation.

Bernard est performant dans les deux types de placement à l'inverse de Catherine qui est en difficulté.

Pierre n'a pas un bon taux de souscription de crédit mais un très bon taux de souscription d'assurance.

Les autres membres de l'équipe n'atteignent pas les objectifs assignés.

### • Solutions managériales collectives

- Le mois de mai 2020 ne compte que 18 jours ouvrés. En conséquence, l'objectif devrait être recalculé pour tenir compte de ce nombre de jours ouvrés.
- Les résultats ne sont pas catastrophiques, l'équipe a juste besoin d'être stimulée pour rattraper le retard et améliorer ses performances, notamment dans le domaine des assurances où les disparités individuelles sont importantes.

- Différents moyens de stimulation peuvent être envisagés :
  - ↳ réunion d'équipe pour commenter les résultats des 8 premiers jours, chercher des explications et proposer des solutions
  - ↳ opération de stimulation pour dynamiser l'équipe : challenge, concours de vente...
  - ↳ stimulation financière via le système de rémunération
- Solutions managériales individuelles
  - Tutorat : exemple Bernard pourrait accompagner Catherine
  - Formation aux produits d'assurance ou de crédits
  - Formation aux techniques de vente par téléphone

**Dossier 2 : Recrutement et intégration d'un nouveau conseiller commercial  
(ANNEXES 5 à 7)**

**2.1 Concevez une grille d'évaluation des quatre candidatures et sélectionnez deux candidats à recevoir pour un entretien.**

*Tout outil permettant d'analyser les candidatures doit être accepté.*

*Proposition de grille. Le scoring n'est pas attendu.*

Critères	Thomas				Adeline				Assia				Giovanni			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Notation</b>																
<b>Formation</b>				X		X				X					X	<sup>2</sup>
<b>Expérience professionnelle</b> Connaissance du métier, du secteur, des produits				X			X		X							X
<b>Aptitudes professionnelles</b> Qualité du contact, Aisance au téléphone Qualité d'écoute Elocution / Voix		X			X							X	X			
<b>Motivation</b>		X			X							X		X		
<b>Disponibilité</b>				X				X			X		X			
<b>Total</b>	16				11				14				11			
<b>Commentaires</b>	Bon profil. Disponible dès le 20 mai 2020.				Déplacements fréquents le week-end.				Aucune connaissance produit. Aisance au téléphone.				Connaissance secteur et produits. Pas d'aisance au téléphone et problème d'élocution			

**D'après les scores calculés, Thomas et Assia doivent être convoqués à l'entretien.**

Il convient d'écartier Adeline dont le profil correspond le moins à celui d'un conseiller commercial.

- Même si Assia a une forte personnalité et de réelles aptitudes à la communication relationnelle, son inexpérience du secteur et des produits pourrait être un frein à une intégration rapide. Cependant, Cofidis n'exige pas une première expérience d'un métier au contact du client et accorde une place importante au savoir-être et à la motivation. Le profil d'Assia pourrait l'intéresser.
- Giovanni a une réelle connaissance du secteur et des produits. Il n'est pas disponible avant le 4 juin. Sa candidature est donc rejetée.
- Quant à Thomas, il présente de nombreuses aptitudes pour ce poste. De plus, il est disponible dès le 20 mai. Sa candidature est intéressante.

## **2.2 Précisez les étapes de déroulement de l'entretien de recrutement.**

### **1. Accueil du candidat**

### **2. Présentation de Cofidis et du poste de conseiller commercial**

### **3. Découverte du candidat**

- Expérience professionnelle : savoir-faire acquis, succès et difficultés rencontrées
- Motivation pour Cofidis
- Motivation pour le poste de conseiller commercial
- Qualités pour ce poste
- Projets professionnels à moyen et long terme
- Cohérence de l'entretien avec les informations fournies dans le CV, la lettre de motivation et au téléphone
- Savoir-être (observé pendant l'entretien)
- Disponibilité

### **4. Conclusion de l'entretien : questions du candidat, suite de la procédure.**

## 2.3 Proposez le contenu de la première journée de formation du nouveau conseiller commercial.

*Remarque : accepter qu'un candidat puisse proposer un planning détaillé heure par tranche horaire pour les trois jours de formation.*

<b>Programme JOUR 1</b>
<p><u>Matin</u> : Réunion de l'ensemble des nouvelles recrues en salle polyvalente Café à disposition des participants. Discours de bienvenue du chef de service clientèle. Présentation de Cofidis (film et diaporama). Remise d'un livret d'accueil. Visite du campus et explications sur la vie au Campus. Présentation de Cofidis : valeurs du groupe, stratégies, engagements. Présentation du parcours d'un conseiller : intégration, formation, évolution, métiers.</p> <p>Déjeuner sur le site.</p> <p><u>Après-midi</u> : Répartition des nouvelles recrues en petits groupes. Affectation d'un formateur et d'une équipe à chaque groupe. Pour chaque groupe, présentation des nouveaux collaborateurs à l'équipe à laquelle ils seront intégrés Présentation du futur poste de travail et du futur parrain. Observation du conseiller en action. Débriefing en petits groupes avec le formateur sur la séance d'observation</p>

**Dossier 3 : Tutorat d'un nouveau conseiller  
(ANNEXES 8 à 12)**

**3.1 Évaluez le risque attaché à chaque client.**

- **Calcul du score total pour l'évaluation du risque client**

Les deux clients (Radice et Hardin) inscrits au FICP ne doivent pas être intégrés dans le calcul du score total.

Clients	Critère 1		Critère 2		Critère 3		Score total
	Capacité de remboursement	Score 1	Age	Score 2	Taux d'endettement	Score 3	
<b>Jourdain</b>	130 €/mois	2	42	4	14%	4	10
<b>Renaud</b>	300 €/mois	4	51	4	25%	4	12
<b>Saidj</b>	100 €/mois	2	32	5	9%	5	12
<b>Daubagne</b>	180 €/mois	2	65	3	18%	4	9

- Détermination du niveau de risque

Clients	Score total	Risque
<b>Jourdain</b>	10	Faible
<b>Renaud</b>	12	Faible
<b>Saidj</b>	12	Faible
<b>Daubagne</b>	9	Moyen

**3.2 Vérifiez les décisions prises par Julien au regard du risque attaché à chaque client. Formulez une proposition pour le client Daubagne correspondant à sa capacité d'endettement.**

- Validation des décisions de Julien

Clients	Décision de Julien	Commentaire
Jourdain	À contacter	Oui, décision validée
Radice	À rejeter	Oui, décision validée
Renaud	À contacter	Oui, décision validée
Saidj	À contacter	Oui, décision validée
Hardin	À rejeter	Oui, décision validée
Daubagne	À rejeter	Non, décision validée sur le principe mais il est possible de le contacter pour lui faire une autre proposition : allongement de la durée du crédit pour diminuer le montant de la mensualité.

- **Proposition au client Daubagne**

La capacité d'endettement du client Daubagne est de 200,62 €, en allongeant la durée du crédit à 72 mois, la mensualité à 173,14 €, ce qui est inférieur à sa capacité de remboursement.

**3.3 Calculez le revenu généré par le placement d'un prêt avec assurance au client Daubagne.**

Pour le client Daubagne, la décision de Julien n'est pas validée. Il faut montrer à Julien l'intérêt financier du client en lui proposant un crédit sur **72 mois**.

Montant des intérêts	$(173,14 \text{ €} \times 72) - 10\,000 \text{ €} = 2\,468,08 \text{ €}$
Montant de l'assurance	$16 \text{ €} \times 72 = 1\,152 \text{ €}$
<b>TOTAL</b>	<b>3 618,08 €</b>

**3.4 Déterminez la valeur totale de chacun des clients de Julien pour lui montrer les conséquences financières de ses décisions.**

Les deux clients Radice et Hardin doivent être exclus des calculs car ils sont inscrits au FICP.

**- Tableau de calcul des coûts liés à la relation client**

Clients	Coût du contact	Frais d'ouverture	Total acquisition	Coût de gestion	Coût des opérations de placement	Total coût de la relation
<b>Jourdain</b>	2,13 (a)	8,89 (b)	11,02	43,20 (c)	3,00 (d)	57,22
<b>Renault</b>	2,13	8,89	11,02	43,20	3,00	57,22
<b>Saidj</b>	2,13	8,89	11,02	14,40	1,00	26,42
<b>Daubagne</b>	2,13	8,89	11,02	86,40	6,00	103,42

(a)  $(5 \text{ minutes} \times 2 \text{ appels} \times 10,67 \times 1,20) / 60 \text{ minutes}$

(b)  $(45 \text{ minutes} \times 9,88 \times 1,20) / 60 \text{ minutes}$

(c)  $1,20 \text{ €} \times 36 \text{ mois}$

(d) Coût d'un e-mail : 0,25 €

Nombre d'e-mails :  $12 \text{ trimestres} \times 10,25 \times 12 = 3 \text{ €}$

- **Tableau de calcul des gains**

Clients	Montant emprunté	Mois	Mensualité	Assurance	Somme intérêts	Somme assurance	Revenu total
Jourdain	3 000	36	108,95	4,8	922,20 (a)	172,8	1 095,00
Renaud	8 000	36	249,03	12,8	965,08	460,8	1 425,88
Saidj	1 000	12	91,84	1,6	102,08	19,2	121,28
Daubagne	10 000	72	173,14	16	2 466,08	1 152	3 618,08

(a)  $(36 \times 108,95) - 3000$

- **Tableau de la valeur client**

Clients	Valeur client totale
Jourdain	1 037,78 (a)
Renaud	1 368,66
Saidj	94,86
Daubagne	3 514,66

(a)  $1 095,00 - 57,22$

**Conséquences financières des décisions**

Une longue durée de contrat de crédit est plus « rentable » qu'une courte durée de contrat.  
La valeur d'un client dépend aussi du montant emprunté.

*Accepter tout commentaire pertinent*