

**Management et Gestion des Unités Commerciales**  
**SESSION 2007**  
**CORRIGE – LA POSTE « LES MARVILLONS »**

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

**1.1 Planning horaire de travail d'Aurélié Gaudron (Guichet 1)**

5 types de plages horaires sont prévus :

Type	Rappel des contraintes	Plage	Durée
service du matin	de 7h45 (cf. contrainte c/ prise de service ¼ d'heure avant 8h) à 13h30 (cf. contrainte d/ fin de service à 13h30)	7h45 à 13h30	5h45
service de l'après-midi	de 13h (cf. contrainte b/ début de service à 13h) à 19h30 (cf. contrainte d/ fin de service ¼ heure après 19h)	13h à 19h30	6h30
service du samedi	Ce service est assuré de 7h30 (cf. contrainte c/ prise de service ¼ heure avant 8h le samedi) à 12h30 (cf. contrainte d/ fin de service ½ heure après 12h)	7h30 à 12h30	5h
réunion de quinzaine	Le mardi de 14h30 à 15h30 (cf. contrainte f)	14h30 à 15h30	1h
missions diverses	Le lundi pas avant 14h30 (cf. contrainte h/ coupure minimale pour le déjeuner de 1h)	14h30 à	(*)

(\*) La durée des missions diverses doit être déterminée ; on sait (cf. contrainte g/) que la durée de ces missions correspondra au complément permettant d'atteindre la durée de 70 heures sur le cycle de 2 semaines.

Lorsque Aurélié Gaudron effectue le service de la semaine 1 son co-équipier au sein de la brigade, (Nicolas Dumaille) effectue le service de la semaine 2. Ce service est aussi celui d'Aurélié pour la semaine suivante.

	semaine 1		semaine 2	
	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi
Lundi	X			X
Mardi		X	X	
Mercredi	X			X
Jedi		X	X	
Vendredi	X			X

Ainsi le service d'Aurélié sur un cycle de 2 semaines comporte 5 services de matin et 5 services d'après-midi. (Il en va bien sûr de même pour Nicolas).

La durée prévisible de service sur un cycle de 2 semaines peut dès lors être décomptée comme suit :

5 services de matinée (5h45min soit 5,75 heures)	5 x 5,75	28,75 h
5 services d'après-midi (6h30min soit 6,5 heures)	5 x 6,5	32,50 h
Service du samedi (5h une semaine sur deux)	1 x 5	5,00 h
Réunion de quinzaine	1 x 1	1,00 h
	<b>TOTAL</b>	<b>67,25 h</b>

Le temps à consacrer aux missions diverses le lundi sera de  $70 - 67,25 = 2,75$  soit 2h45min  
 La plage horaire à réserver aux missions diverses sera donc de 14h30 à 17h15.

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

### Planning d'Aurélié Gaudron)

SEMAINE 1					
	matin		après-midi		durée
LUNDI	7:45	13:30	14:30	17:15	8:30
MARDI			13:00	19:30	6:30
MERCREDI	7:45	13:30			5:45
JEUDI			13:00	19:30	6:30
VENDREDI	7:45	13:30			5:45
SAMEDI	7:30	12:30			5:00
	<b>TOTAL SEMAINE</b>				<b>38:00</b>

SEMAINE 2					
	matin		après-midi		durée
LUNDI			13:00	19:30	6:30
MARDI	7:45	13:30	14:30	15:30	6:45
MERCREDI			13:00	19:30	6:30
JEUDI	7:45	13:30			5:45
VENDREDI			13:00	19:30	6:30
SAMEDI					0:00
	<b>TOTAL SEMAINE</b>				<b>32:00</b>

DURÉE DE TRAVAIL SUR 2 SEMAINES		70:00
DURÉE DE TRAVAIL MOYENNE HEBDOMADAIRE		35:00

## 1.2 Nombre de guichets qui devraient être ouverts en semaine sur chacune des tranches horaires et commentaires

### • Calcul du nombre de guichets

Calcul du temps moyen nécessaire pour traiter les différents types d'opération pour l'ensemble du bureau

Le nombre d'opération par tranche horaire est multiplié par le temps qui doit être consacré à chaque opération (*coefficient de charge théorique*) :

On obtient le tableau suivant :

Temps moyen nécessaire à la réalisation des opérations  
(en minutes et centièmes de minutes)

Groupe d'opérations	8h à 10h	10h à 12h	12h à 14h	14h à 16h	16h à 19h
courrier	41,60	52,00	58,50	72,80	150,80
instances	18,00	19,20	14,40	15,60	43,20
mandats	14,60	51,10	40,15	32,85	73,00
services financiers	79,45	99,88	102,15	108,96	181,60
ventes	20,06	30,68	29,50	28,32	61,36
<b>Total</b>	<b>173,71</b>	<b>252,86</b>	<b>244,70</b>	<b>258,53</b>	<b>509,96</b>

Détail d'un calcul :

tranche de 8h à 10h : 32 opérations de courrier évaluées en moyenne à 1,3 min chacune.  
 $32 \times 1,3 = 41,6 \text{ min}$

On sait que 30% du temps d'activité est consacré à différentes tâches (l'accueil du client, à la communication de renseignements, à la recherche d'imprimés etc.) qui ne sont pas recensées parmi les opérations ci-dessus. Cela signifie que 70 % seulement du temps d'activité du guichet donne lieu à des opérations recensées.

On peut donc déterminer le temps d'activité guichet nécessaire pour réaliser ces opérations :

(en minutes et centièmes de minutes)

	8h à 10h	10h à 12h	12h à 14h	14h à 16h	16h à 19h
Total temps d'activité guichet	248,16	361,23	349,57	369,33	728,51

Détail d'un calcul :

tranche de 8h à 10h :  $\frac{173,71}{0,7} = 248,16 \text{ min}$

On en déduit le nombre de guichets nécessaires :

	8h à 10h	10h à 12h	12h à 14h	14h à 16h	16h à 19h
Durée de la tranche horaire	120,00	120,00	120,00	120,00	180,00
Nombre de postes de guichets nécessaires théorique	2,07	3,01	2,91	3,08	4,05
Nb retenu	2	3	3	3	4

Détail d'un calcul :

Nombre de postes théoriques nécessaires :  $\frac{248,16}{120} = 2,07 \text{ postes}$

- **Commentaire des résultats obtenus.**

On a mis en évidence une distorsion entre la structure actuelle du bureau en semaine (constante à 3 guichets) et une structure qui serait mieux ajustée aux flux d'opérations effectuées dans le bureau :

Structure resserrée à 2 guichets sur la tranche d'ouverture 8h-10h, mais renforcée à 4 guichets en fin d'après-midi (en pratique remise courrier avant départ et affluence liée aux sorties de bureaux/réponse non exigée).

### **1.3 Répercussions de cette réorganisation sur le fonctionnement du bureau**

- **Sur le climat social :**

- Toute modification d'un planning de travail remet en cause des habitudes (dans l'organisation de la vie personnelle, des relations sociales dans et hors travail) ce qui suscite inmanquablement réticences voire oppositions.
- La fin de service tardive sur tous les jours de la semaine, alors que l'ancien planning ne prévoyait cette situation qu'une fois sur 2, risque de susciter une certaine perplexité chez les agents concernés. De plus, la longue coupure (13h30-16h45) sera à l'évidence mal perçue par des agents qui demeurent rarement à proximité
- Les arguments pour « vendre » cette nouvelle organisation aux agents concernés sont plutôt minces au regard de l'ancien planning : un début de service retardé sur tous les jours de la semaine.

- **Sur l'organisation du travail :**

- Au plan organisationnel l'abandon dans ce planning des missions diverses qui étaient confiées à ces agents risque de pénaliser le fonctionnement du bureau qui ne bénéficie plus de ce temps permettant d'assurer une certaine flexibilité.
- La non participation de ces agents à la réunion de quinzaine n'est sans doute pas tenable à terme : la coordination des équipes risque de pâtir de cette situation.

<b>Dossier 2 : Le challenge « Réagir »</b>
--

### **2.1 Analyse de l'extrait de tableau de bord**

- **Calculs des taux de réalisation :** cf. tableau page suivante
- **Commentaires :** cf. tableau page suivante

*Réponse structurée exigée.*

	Collecte brute (en euros)		Taux de réalisation %	Prévoyance (nb de contrats)		Taux de réalisation %	Épargne Solésio (nb de contrats)		Taux de réalisation %	Assurances dont Vivaccio (nb de contrats)		Taux de réalisation %	PEA (nb de plans)		Taux de réalisation %
	Réel	Objectif		Réel	Objectif		Réel	Objectif		Réel	Objectif		Réel	Objectif	
Conseiller clientèle	1 071 235	1 034 790	103,52 (1)	21	25	84,00	8	13	61,54	45	39	115,38	13	20	65,00
Conseiller financier 1	539 593	589 220	91,58	28	30	93,33	6	14	42,86	36	41	87,80	1	4	25,00
Conseiller financier 2	897 100	875 990	102,41	42	40	112,5	17	14	121,43	42	40	105,00	2	4	50,00
Total bureau	2 507 928	2 500 000	100,32	91	95	95,79	31	41	75,61	123	120	102,50	16	28	57,14
Objectifs annuels		6 700 000			300			125			360			56	
Taux d'avancement de l'objectif annuel %		37,43 (2)			30,33			24,80			34,17			28,57	

(1) 103,52% = 1 071 235 / 1 034 790

(2) 37,43% = 2 507 928 / 6 700 000

- Au niveau du bureau

Le bureau dépasse les objectifs seulement en matière d'« Assurances dont Vivaccio » et de collecte brute d'épargne. Il est très proche de ses objectifs pour la prévoyance. En revanche, le bureau est très loin de l'objectif en ce qui concerne les ouvertures de nouveaux PEA (57,14% de l'objectif) et l'épargne Solésio (3/4 de l'objectif).

On retrouve cette tendance dans l'analyse des taux d'avancement. En effet, au tiers de l'année, l'assurance et la collecte brute d'épargne dépassent le tiers des objectifs annuels ; la prévoyance atteint presque le tiers de son objectif annuel. En revanche, pour les autres produits, on constate un taux d'avancement inférieur ; ce qui peut s'expliquer peut-être par une saisonnalité dans le placement de ces produits.

Au niveau des personnels

- Le conseiller financier 2 est le plus performant du bureau ; il dépasse ses objectifs sur tous les produits (en particulier sur l'épargne Solésio : dépassement de plus de 20%) à l'exception des PEA.
- Le conseiller financier 1 n'atteint jamais ses objectifs ; cependant, il est à moins de 10 points de ses objectifs de prévoyance et de collecte brute.
- Le conseiller clientèle, quant à lui dépasse ses objectifs en assurance et collecte brute ; il accuse un très net retard en PEA et épargne.

En ce qui concerne le PEA, aucun conseiller n'atteint ses objectifs.

## 2.2 Actions managériales que Mme Le Bihan peut envisager

- Information et sensibilisation du personnel sur la situation critique du bureau qui atteint tout juste ses objectifs pour deux produits et qui en est loin pour les trois autres.
- Révision de la répartition des objectifs entre les trois vendeurs : le conseiller financier 1 a apparemment des objectifs trop élevés ; ce qui a pu le démotiver. Cette révision des objectifs à la baisse doit s'accompagner d'une mise en garde ferme sur l'obligation d'atteindre les nouveaux objectifs.
- Actions de formation aux produits :
  - PEA : pour tous les conseillers
  - Épargne Solesio : pour le conseiller clientèle et le conseiller financier 1
- Actions de formation aux techniques de vente
- Actions de stimulation : en fonction de son budget disponible, prime sur le placement des PEA
- Faire remonter à sa hiérarchie le fait que les objectifs de placement des PEA des 4 premiers mois de l'année représentent la moitié de l'objectif annuel.

## 2.3 Objectifs à atteindre pour le challenge :

Objectifs juin challenge	Collecte brute	Prévoyance	Solesio	Vivaccio	PEA
Conseiller Clientèle	420 000	8	8	8	4
Conseiller financier 1	262 500	8	8	8	
Conseiller financier 2	262 500	8	8	8	
bureau	945 000	24	24	24	4

Nombre de jours ouvrés = (5 jours x 4 semaines) + 1 jour = 21 jours

Objectif mensuel = objectif journalier x 21

Ex. (Collecte brute des conseillers clientèle) : 20 000 x 21 = 420 000

On n'a pas tenu compte de l'unique jour ouvré de la 1<sup>ère</sup> semaine de juin 2007

## 2.4 Le challenge est-il mobilisateur ?

### Comparaison des objectifs du challenge et des objectifs initiaux pour le mois de juin

	Collecte brute	Prévoyance	Solesio	Vivaccio	PEA
Rappel des objectifs challenge bureau juin	945 000	24	24	24	4
objectif de juin	558 333	25	10	30	5

### Commentaire :

- Pour la collecte brute, les objectifs du challenge représentent presque le double ( $945\ 000 / 558\ 333 = 1,7$ ) de l'objectif initial de juin. Même si le bureau a atteint ses objectifs sur quatre mois d'activité –contrairement à la plupart des bureaux du groupement-, le challenge demandera un effort supplémentaire important de la part des conseillers.
- De même, pour les produits d'épargne Solésio, le challenge prévoit un objectif mensuel de 24 contrats alors que l'objectif hors challenge du mois de juin est de 10 contrats ce qui paraît trop ambitieux d'autant que le bureau n'atteint que les  $\frac{1}{4}$  de ses objectifs sur les quatre premiers mois de l'année. L'effort requis semble tellement important que les agents risquent de se démobiliser.
- Pour Prévoyance et PEA, les objectifs sont sensiblement les mêmes ; cependant le bureau atteint pratiquement ses objectifs sur les contrats de prévoyance (95,79%) et 57,14% de taux de réalisation à fin avril). Le challenge exige des efforts très (trop ?) importants, ce qui ne devrait pas être non plus très mobilisateur.
- Pour Vivaccio, le challenge semble trop facile car d'une part son objectif est inférieur à l'objectif de juin et d'autre part, le bureau a réussi à dépasser ses objectifs des quatre premiers mois de l'année.

Pour mieux juger de l'efficacité de ce challenge, il conviendrait toutefois de faire cette analyse au niveau individuel pour voir si l'un des agents (le conseiller financier 2) a des chances de parvenir à remporter le challenge bien que, pour cela, il faille atteindre simultanément toutes les normes de production.

Les écarts constatés entre normes du challenge et résultats attendus hors challenge sont dus au fait que les normes du challenge sont des normes « groupement » qui sont lissées (une moyenne identique pour tous les vendeurs quels que soient leurs objectifs).

## DOSSIER 3 Les services financiers de *La Poste*

### 3.1 Tableau d'amortissement de l'emprunt

- Calcul de la mensualité hors assurances obligatoires que le client devra verser

Montant de l'investissement immobilier envisagé (habitation)	470 000 €
- Valeur estimée de revente de l'appartement d'habitation actuel	270 000 €
- Epargne mobilisable pour le projet	70 000 €
= Montant à financer (Vo)	130 000 €

$$\text{Mensualité} = 130\ 000 \times 0,0120318 = 1\ 564,13 \text{ €}$$

• **Tableau d'amortissement de l'emprunt**

Mois	Capital dû début de mois	Intérêt	Mensualité	Amortissement du capital	Capital dû fin de mois
1	130 000,00	396,50	1 564,13	1 167,63	128 832,37
2	128 832,37	392,94	1 564,13	1 171,19	127 661,18

• **Coût total du crédit**

$$(96 \times 1\,564,13) - 130\,000 = 20\,156,48 \text{ euros} = \text{intérêts versés}$$

**3.2 Acceptabilité du dossier**

Revenu mensuel – endettement en cours =  $4\,800 - 150 = 4\,650 \text{ €}$

Ce qui procure une capacité de remboursement maximale de  $4\,650 \times 33\% = 1\,534,50 \text{ €}$

La proposition d'Éric Le Chartreux qui prévoit un remboursement mensuel de 1 564,13 € n'est donc pas acceptable.

**3.3 Conseils à donner à Éric Le Chartreux**

- Ne pas oublier, pour chaque dossier de prêt de vérifier que les conditions d'acceptabilité (solvabilité et sécurité) sont remplies et bien renseigner la fiche.
- Éviter de faire une proposition au client sans être certain de l'acceptabilité du dossier.
- Sauver la situation sous deux aspects :
  - Aspect technique :
    - Inciter le client à augmenter son apport personnel ce qui diminuera le montant à emprunter, donc les mensualités et le coût total du crédit.
    - Allongement de la durée de remboursement en conservant le taux d'intérêt annoncé au client : ici pour 9 ans au taux de 3,66% la mensualité est acceptable (1 414,64 €). Le coût total du crédit passe de 20 156,48 € à 22 781,12 €.
    - Maintien de la durée de remboursement en proposant un taux variable (taux plancher de 3,2%) la mensualité s'établit au début à 1 536,68 €, soit 2 euros de plus que la capacité de remboursement acceptable. L'augmentation du montant des mensualités sera compensée par l'amélioration de la capacité de remboursement du client dans 6 mois. Pour le client le recours à un taux variable crée une incertitude sur le montant des mensualités et le coût total du crédit.
  - Aspect « relation client » ( l'objectif est de conserver le client ) :
    - Présenter ses excuses
    - Proposer une carte visa premier gratuite pendant un an

*Accepter toute autre proposition plausible.*

