

**U4 - MANAGEMENT ET GESTION DES
UNITES COMMERCIALES
Session 2010
CREDIT AGRICOLE DE CHATEAURANTIN
Proposition de corrigé**

Dossier 1 : Recrutement interne et intégration d'un collaborateur

1.1 Concevez un outil d'évaluation des candidatures. Déterminez le nom du candidat retenu pour un entretien en utilisant l'outil d'évaluation conçu.

Exemple d'outil d'évaluation conçu et complété :

Critères		Touffik AMARA	Romain AUDRET	Justine TITOU
Compétences relationnelles		OUI	OUI	On peut supposer que OUI
Compétences organisationnelles		OUI	OUI	?
Compétences d'adaptation		OUI A évolué au cours de sa carrière	OUI Suit des formations	?
Compétences techniques	Connaissance de l'offre	OUI A 50%, connaît les assurances pour les professionnels	OUI Car il gère déjà certains clients professionnels	NON
	Connaissance de la cible	OUI A 50%, connaît les assurances pour les professionnels	OUI Car il gère déjà certains clients professionnels	NON
	Connaissance de la relation client, des techniques de vente	OUI	OUI	On peut supposer que OUI
Gestion clients professionnels		NON Connaissance partielle du poste, uniquement par les assurances auprès des professionnels	OUI	NON
Forme du message		OUI	OUI	NON Trop de fautes d'orthographe
NOMBRE DE OUI		7 cependant la condition « gestion des clients professionnels » n'est pas complètement remplie	8	2

NB : Accepter toute proposition d'outil permettant une évaluation des candidatures (attribution d'une note ou d'un score)

Nom à retenir et justifications :

Il convient de ne pas retenir la candidature de Justine Titou (deux « OUI » supposés), ni celle de Touffik Amara (il a une connaissance trop partielle des clients professionnels). Seul Romain Audret remplit les conditions pour être un candidat à retenir.

1.2 Agenda d'une semaine-type d'un conseiller clientèle professionnels

Heures	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI
8h30	Brief journalier	Brief journalier	Brief hebdomadaire	Brief journalier	Brief journalier
9h00					
9h30					
10h00		Etude et suivi des dossiers			
10h30					
11h00					
11h30	Phoning	Phoning		Phoning	
12h00					
12h30	<i>Fermeture de l'agence</i>				
14h00	Etude et suivi des dossiers				
14h30		Permanence Agence Blet		Permanence Agence Blet	
15h00					Etude et suivi des dossiers
15h30					
16h00					
16h30					
17h00					
17h30					

1.3 Contraintes de la semaine 21

Heures	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI		
8h30	Brief journalier	Brief journalier	Brief hebdomadaire	Brief journalier	Brief journalier		
9h00	Audit et contrôle des comptes de l'agence	Simulation de prévoyance M. Bid	Forum « Aides au financement du cycle d'exploitation par les banques »	RDV Mme Chuse	RDV M. Ben		
9h30					RDV M. Nuts		
10h00		Etude et suivi des dossiers				RDV M. Trac	
10h30							
11h00							
11h30	Phoning	Phoning	Phoning	Phoning			
12h00							
12h30	<i>Fermeture de l'agence</i>						
14h00	Etude et suivi des dossiers	Permanence Agence Blet	RDV M. Bid	Permanence Agence Blet	Etude et suivi des dossiers		
14h30							
15h00							
15h30	RDV M. Mochin						
16h00							Fermeture agence
16h30				Réunion conseillers clientèle professionnels du secteur			
17h00	Simulation de prêt M. Trac						
17h30							

Proposition d'agenda avec contraintes : il est impératif de veiller à :

- placer la première plage horaire d'étude et de suivi des dossiers avant le premier RDV et les simulations.
- placer la dernière plage horaire d'étude et de suivi des dossiers après le dernier RDV (synthèse)
- laisser une plage libre avant le début du forum (jeudi) pour le déplacement.
- ne pas placer de RDV ni prévoir des tâches à réaliser dans l'agence de Chateaurantin le mercredi et le vendredi après-midi, puisque le conseiller est de permanence dans l'agence de Blet.

NB : Accepter toute possibilité à condition que les contraintes ci-dessus soient respectées.

1.4 Rédigez un commentaire montrant au nouveau collaborateur les intérêts de l'organisation du temps de travail prévue.

Le commentaire doit faire apparaître l'intérêt de l'organisation en termes de :

• **Flexibilité :**

- Après avoir placé les contraintes courantes d'une semaine d'activité type, il reste des plages horaires disponibles pour organiser le travail de relation avec la clientèle.
- L'organisation présentée permet au conseiller d'être présent tous les jours dans son agence et de rester en contact avec sa clientèle.

• **Réactivité :**

- L'agenda laisse au conseiller des plages de temps libre, lui permettant de réagir à des événements imprévus.
- L'organisation permet au conseiller de fixer des rendez-vous à la dernière minute.

• **Rigueur :**

- L'organisation impose des temps consacrés à des activités malaimées des conseillers (comme le phoning).
- L'organisation permet aux conseillers d'avoir une vision de leur activité sur la semaine et de dépasser ainsi le simple cadre d'une activité construite au jour le jour.

NB : Accepter toute proposition cohérente et justifiée. La forme du commentaire n'est pas à évaluer.

Dossier 2 : Analyse des performances pour le Livret A

2.1 Analysez les résultats 2009 des commerciaux et de l'agence de Chateaurantin en utilisant les indicateurs appropriés. Commentez les résultats obtenus.

- **Résultats de l'agence par rapport à l'objectif :**

Nombre d'ouvertures prévues en 2009 : 4000 clients x 40% = 1 600 Livrets A

Avec un résultat de 1 800 Livrets placés, l'agence enregistre un taux de réalisation de l'objectif de 112,50%.

- **Performances commerciales des conseillers**

Tableau de calculs des ratios appropriés :

Nom des commerciaux	Contribution aux résultats (conclusions) %	Taux d'argumentation R1	Taux de conclusion R2	Taux de rendement global R3
<i>Chargé de clientèle</i> <i>Jean-Luc Bile</i>	14,44	64,98%	63,11%	41,01%
<i>Chargé de clientèle</i> <i>Christophe Gibe</i>	24,94	85,00%	88,04%	74,83%
<i>Chargé de clientèle</i> <i>Jean Charlie</i>	14,56	74,95%	74,86%	56,10%
<i>Conseiller commercial</i> <i>Luc Tiff</i>	24,17	90,00%	96,67%	87,00%
<i>Conseiller commercial</i> <i>Jean-Claude Duze</i>	21,89	80,00%	54,72%	43,78%
TOTAL	100,00	78,75%	73,71%	58,05%

R1 = (Nombre d'argumentations/Nombre de RDV) x 100

R1 mesure la capacité des commerciaux à présenter le livret A et à proposer son ouverture dans l'agence.

R2 = (Nombre de conclusions/Nombre d'argumentations) x 100

R2 mesure la capacité des commerciaux à faire ouvrir aux clients un livret A dans l'agence.

R3 = (Nombre de conclusions/Nombre de RDV) x 100

R3 mesure la performance commerciale globale des conseillers.

- **Analyse des résultats de l'agence : bonnes performances globales**

- Rendement global : plus d'un RDV sur 2 aboutit à l'ouverture d'un livret A (R3)
- Près de ¾ des entretiens argumentés aboutissent au placement d'un livret A (R2)
- Environ 80% des RDV ont été argumentés.

- **Analyse des résultats individuels : les performances sont variables selon les commerciaux**

Les conseillers Gibe et Tiff à eux deux assurent presque la moitié des placements de Livrets A :

- Le **Conseiller commercial Luc Tiff** est le meilleur commercial de l'agence puisque tous ses résultats sont au-dessus de ceux de l'agence (meilleurs taux d'argumentation : 90 % ; de conclusion : 97% et de rendement global : 87%) ; il contribue ainsi largement à la performance globale.

- C'est également grâce à la contribution du **Chargé de clientèle Christophe Gibe** que l'agence connaît de bonnes performances : il arrive en deuxième position avec des résultats au-dessus de la moyenne agence.

Le **Conseiller commercial Jean Claude Duze** prend beaucoup de RDV, argumente correctement sur le livret A, mais a des difficultés à conclure et à convaincre les clients d'ouvrir un livret A (R2 = 54,72%).

Le **Chargé de clientèle Jean Charlie** est en dessous de la moyenne pour le taux d'argumentation (R1) et le taux de rendement global (R3) mais légèrement au-dessus de la moyenne pour le taux de conclusion (R2). Son engagement sur le placement des Livrets A apparaît relativement limité, puisque c'est celui qui a pris le moins de rendez-vous (écart de RDV de près de 50% par rapport à JC Duze). Il semble connaître des difficultés dans l'argumentation ; peut-être a-t-il des lacunes sur la connaissance du produit.

Le **Chargé de clientèle Jean-Luc Bile** semble motivé : il a pris un grand nombre de RDV (le deuxième de l'agence sur ce critère). Ses clients ont dit « oui » à l'entretien mais n'ont peut-être pas été convaincus par son intérêt, car seulement 65 % de ses RV ont été argumentés (moyenne globale : 78,75 %). Il a également un problème dans la phase « conclusion » (R2 = 63 % de conclusion contre une moyenne globale de 73,71 %). Globalement, son rendement est insuffisant (R3 = 41,01%). Cela est peut-être dû à une mauvaise connaissance des produits ou une mauvaise maîtrise des techniques de ventes.

2.2 Analysez les résultats au 30 avril 2010 des commerciaux et de l'agence de Chateaurantin en utilisant les indicateurs appropriés. Commentez les résultats obtenus.

- **Objectifs de placement de Livrets A pour l'année 2010**

- Objectif de l'agence : $1\ 800 \times 20\% = 360$ Livrets A à placer

- Objectifs de placements par commercial :

- Pour un chargé de clientèle : $\frac{360 \times 70\%}{3} = 84$ Livrets A à placer

- Pour un conseiller commercial : $\frac{360 \times 30\%}{2} = 54$ Livrets A à placer

- **Analyse des résultats au 30 avril 2010 :**

Nom des commerciaux	Nombre de placements Objectifs 2010	Réalisation de placements au 30 avril 2010	Taux d'avancement sur objectif annuel %
<i>Chargé de clientèle</i> <i>Jean-Luc Bile</i>	84	21	25,00
<i>Chargé de clientèle</i> <i>Christophe Gibe</i>	84	29	34,52
<i>Chargé de clientèle</i> <i>Jean Charlie</i>	84	27	32,14
<i>Conseiller commercial</i> <i>Luc Tiff</i>	54	25	46,30
<i>Conseiller commercial</i> <i>Jean- Claude Duze</i>	54	15	27,78
TOTAL	360	117	32,50

- **Commentaires :**

Le taux d'avancement sur objectif annuel, après 4 mois d'activité devrait s'établir à 33% environ.

Avec un taux d'avancement de 32,50%, l'agence est légèrement en retard sur la réalisation de son objectif.

Ce retard est essentiellement lié à deux commerciaux :

- Jean-Luc Bile, aurait du placer 28 Livrets A (84 x 4/12). Son taux d'avancement accuse un retard de 8 points environ par rapport à la réalisation de son objectif.
- Jean-Claude Duze, quant à lui, aurait du placer 18 Livrets A (54 x 4/12). Son taux d'avancement est de 28% environ (écart de 5 points par rapport à la réalisation de l'objectif).

Jean Charlie quant à lui est à la limite de l'objectif.

2.3 Formulez des propositions d'axes de progrès adaptés à chacun des collaborateurs n'ayant pas atteint leurs objectifs au 30 avril 2010.

Sont concernés par ces axes de progrès :

Nom des commerciaux	Axes de progrès
<i>Chargé de clientèle Jean-Luc Bile</i>	Il doit améliorer son argumentation et sa conclusion lors des rendez-vous pour augmenter son taux d'argumentation et son taux de conclusion. Recommandations : - Préparer les entretiens pour présenter le Livret A de manière plus adaptée. - Travailler l'argumentaire.
<i>Conseiller commercial Jean-Claude Duze</i>	Il doit sérieusement revoir l'étape finale de l'entretien de vente. Recommandations : - Travailler le traitement des objections et la conclusion - Quitter son rôle de conseiller pour se transformer en vendeur - Maîtriser la procédure d'ouverture de Livrets A (formalités, gestion administrative)
<i>Chargé de clientèle Jean Charlie</i>	Il doit veiller à remplir son agenda par un plus grand nombre de RDV. Recommandation : - Meilleure gestion du planning et du temps.
<i>Pour chaque commercial cité ci-dessus</i>	Insister sur l'importance du Livret A pour la réalisation de la stratégie du groupe Crédit Agricole.

Remarque : la solution d'une prime pour motiver les commerciaux ne peut être retenue.

2.4 Évaluez, pour chaque collaborateur, le nombre de RDV qu'il reste à programmer pour atteindre ses objectifs annuels fixés pour 2010.

Nom des commerciaux	Nombre de placements Objectifs 2010	Réalisation de placements au 30 avril 2010	Placements restant à réaliser	Nombre de RDV à réaliser
<i>Chargé de clientèle</i> <i>Jean-Luc Bile</i>	84	21	63	210
<i>Chargé de clientèle</i> <i>Christophe Gibe</i>	84	29	55	183
<i>Chargé de clientèle</i> <i>Jean Charlie</i>	84	27	57	190
<i>Conseiller commercial</i> <i>Luc Tiff</i>	54	25	29	97
<i>Conseiller commercial</i> <i>Jean-Claude Duze</i>	54	15	39	130
TOTAL	360	117	243	810

Le nombre de RDV à réaliser se calcule ainsi :
Placements restant à réaliser / Taux de rendement prévu
Exemple : Jean-Luc Bile : $63 / 0,30 = 210$ RDV.

NB : Le nombre de RDV à réaliser doit être exprimé à l'entier le plus proche.

Dossier 3 : Gestion de projets

3.1 Calculez le montant de l'emprunt que le ménage doit contracter pour financer son projet
Le montant du projet est de 130 000 €. Le prêt est de 90% de la valeur soit 117 000 €.

3.2 Évaluez l'acceptabilité du projet et concluez.

Sachant que le couple a un revenu global de 3 100 € mensuels, sa capacité d'endettement est de 3 100 € x 33% soit 1 023 €.

Montant de la mensualité de remboursement de l'emprunt :

Taux d'intérêt annuel pour une durée de 10 ans : 5,15%. Le taux plafond s'applique par défaut.
Mensualité (hors assurance décès invalidité) = Somme empruntée x coefficient de mensualité
Soit : $117\,000 \text{ €} \times 0,010679040 = 1\,249,45 \text{ €}$

Coût de l'assurance vie :

$$\frac{117\,000 \times 0,0025 \times 2}{12} = 48,75 \text{ €}$$

Mensualité totale = $1\,249,45 + 48,75 = 1\,298,20 \text{ €}$, soit un taux d'endettement de 41,88%
($1\,298,20 / 3\,100$).

Compte tenu des conditions d'acceptabilité, le dossier est refusé.

Dans ces conditions, le ménage ne peut pas emprunter sur la base de 117 000 € remboursables en 10 années au taux de 5,15% l'an ($1\,298,20 \text{ €} > 1\,023 \text{ €}$).

3.3 Formulez des propositions pour apporter une solution acceptable et adaptée à la situation du couple.

La proposition peut consister :

- soit à allonger la durée de remboursement de l'emprunt (hypothèse 12 et 15 ans),
- soit à passer au taux d'intérêt plancher (5%),
- soit à augmenter l'apport initial.

Cette dernière solution n'est pas envisageable, car le couple ne dispose que de 13 000 € d'épargne (Livrets A) qu'il envisage déjà d'utiliser comme apport initial dans le projet.

• Allonger la durée de remboursement de l'emprunt

L'allongement de la durée de remboursement permet de réduire le montant de la mensualité.

Le conseiller peut proposer un remboursement avec les taux plafond :

	Sur 12 ans (Hypothèse 1)	Sur 15 ans (Hypothèse 2)
Taux d'intérêt annuel	5,60 %	6,50 %
Coefficient de mensualité	0,009554806	0,008713272
Montant de l'emprunt	117 000 €	117 000 €
Mensualité Hors assurance vie	1 117,91 €	1 019,45 €
Coût assurance vie	48,75 €	48,75 €
Mensualité totale	1 166,66 €	1 068,20 €
Revenus du ménage	3 100 €	3 100 €
Taux d'endettement	37,63%	34,46%

Les deux hypothèses peuvent être envisagées sur les critères d'acceptabilité :

- taux d'endettement de 37,63% sur 12 ans ou de 34,46% sur 15 ans, ce qui attribue deux étoiles (**) au dossier.
- des revenus individuels supérieurs à 1 400 € par tête.
- pas d'incident bancaire sur les 5 dernières années.

Cependant, dans les deux cas, le montant de la mensualité est supérieur au montant recommandé par la banque (1 023 €).

• Diminuer le taux d'intérêt

Le conseiller a la possibilité de proposer un taux de 5% (taux plancher), pour une durée de remboursement de 10 ans.

La mensualité de remboursement (hors assurance Décès Invalidité) s'établit alors à :

$$117\,000 \times 0,010606551 = 1\,240,97 \text{ €}$$

En ajoutant le coût de l'assurance Décès Invalidité, la mensualité est de :

$$1\,240,97 + 48,75 = 1\,289,72 \text{ € ; ce qui confère une capacité d'endettement de 41,60%.$$

Au regard des conditions d'acceptabilité, cette solution ne peut pas être retenue.

Conclusion :

Le conseiller doit inciter le couple à orienter le remboursement de l'emprunt finançant leur projet sur une période de 15 ans.

3.4 Démontrez la rentabilité de la mise en place du DAB sur la période du 1^{er} janvier 2010 au 31 décembre 2012.

Produits générés par l'investissement	2010	2011	2012
Economie sur retraits clients CA	21 600,00	21 600,00	21 600,00
Reversement sur retraits clients hors réseau	7 200,00	7 920,00	8 712,00
Gains de productivité	15 330,00	15 330,00	15 330,00
Total produits	44 130,00	44 850,00	45 642,00

Charges liées à l'investissement	2010	2011	2012	
Dotations aux amortissements	20 000,00	20 000,00	20 000,00	(60 000 / 3)
Charges de fonctionnement	13 920,00	13 920,00	13 920,00	(1 160 x 12)
Total charges	33 920,00	33 920,00	33 920,00	

	2010	2011	2012	Cumulés
Résultat	10 210,00	10 930,00	11 722,00	32 862

Pour les 4 000 comptes particuliers

Nombre de retraits avant	80 000	(4 000 clients x 50 retraits x 40%)
Nombre de retraits depuis la mise en place du DAB	50 000	(4 000 clients x 50 retraits x 25%)
Gain en nombre	30 000	
Gain en valeur	21 600	(30 000 x 0,72 €)

Pour les retraits hors réseau des clients de l'agence

2010	10 000	7 200	(10 000 x 0,72 €)
2011	11 000	7 920	(10 000 x 1,10 x 0,72 €)
2012	12 100	8 712	(11 000 x 1,10 x 0,72 €)

Gains de productivité

Coût employeur	36 500	
Nombre de collaborateurs concernés	6	
Gains	7%	
Total	15 330	(36 500 x 6 x 7%)

L'investissement est rentable puisque à l'issue des 3 années le résultat généré est positif à hauteur de 32 862 €.

3.5 Indiquez les avantages de la mise en place d'un DAB pour les collaborateurs de l'agence bancaire

Cet investissement permet de libérer du temps qui sera consacré aux opérations et au suivi des clients.

Le gain de temps réalisé sur les tâches administratives va permettre à l'équipe de consacrer plus de temps aux activités de prospection et de placements de produits bancaires et d'assurance, ce qui devrait avoir pour conséquence une augmentation sensible du chiffre d'affaires.

Par ailleurs, on peut supposer que les collaborateurs pourront alors bénéficier d'une augmentation de primes sur leurs résultats.

3.6 Présentez les conséquences managériales induites par la mise en place du DAB.

NB : les conséquences ne peuvent porter que sur le management de l'équipe

- **En termes d'animation**

- Inciter les commerciaux à rendre attractif l'espace intérieur de l'agence pour maintenir un flux de clientèle.
- Former les commerciaux au fonctionnement du DAB (alimentation en liquidités et maintenance de base).
- Former les commerciaux à l'assistance aux utilisateurs (clients ayant des difficultés voire des réticences à l'utilisation du DAB).
- Former les commerciaux à gérer les mécontentements éventuels.

- **En termes de motivation**

- Convaincre les commerciaux de l'apport du DAB sur l'organisation du temps de travail : accroissement du temps consacré aux transactions, du fait des gains de productivité, avec le risque d'une augmentation des objectifs de placements.
- Veiller à ce que le contrôle de la réalisation des objectifs ne soit pas perçu comme une pression trop forte.
- Veiller à maintenir une relation commerciale de service.
- Eviter que la « culture du résultat » ne nuise à l'esprit d'équipe.