

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES

U4 - MANAGEMENT ET GESTION DES UNITÉS COMMERCIALES

SESSION 2018

Durée : 5 heures
Coefficient : 4

Matériel autorisé :

L'usage de tout modèle de calculatrice, avec ou sans mode examen, est autorisé.

Tout autre matériel et document de référence sont interdits.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

Le sujet comporte 13 pages, numérotées de 1/13 à 13/13
(sans compter la page de garde).

BTS MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES	SESSION 2018
U4 – Management et Gestion des Unités Commerciales	Durée : 5 heures
Code sujet : MUMGUC-NC	Page 0 sur 13

BTS Management des Unités Commerciales

SESSION 2018

Management et Gestion des Unités Commerciales Épreuve E4 - Unité 4

Durée : 5 heures

Ce sujet comporte 13 pages.

Coefficient : 4



Depuis plus de 20 ans, Bouygues Telecom innove pour inventer les technologies de demain et rendre accessible à tous les dernières révolutions numériques sur le marché de la téléphonie mobile. Ainsi, en 2008, Bouygues Telecom acquiert son propre réseau fixe et devient fournisseur d'accès Internet avec la Bbox.

Depuis 2015, la stratégie de Bouygues Telecom s'oriente vers l'omnicanalité : un client peut accéder au service clientèle par différents canaux (mail, sms, téléphone, messagerie instantanée).

Aujourd'hui, Bouygues Telecom emploie 7 300 collaborateurs dont 4 500 conseillers clientèle répartis entre 520 magasins clubs et 6 centres d'appels chargés de gérer la relation clientèle.

Vous venez d'intégrer le centre d'appels PRINTANIA situé à Bourges (18).

L'organisation du centre d'appels s'articule autour de plusieurs équipes de conseillers clientèle. Chaque équipe est encadrée par un manager, lui-même encadré par un responsable de portefeuille. Un portefeuille correspond à un segment de clientèle. Vous avez été affecté au portefeuille FAMILY PREMIUM.

M. Allan Borghini, manager d'une équipe de 13 conseillers clientèle (ou téléopérateurs), vous demande de travailler sur les dossiers suivants :

- **Dossier 1 : Analyse des performances Tchat des téléopérateurs**
- **Dossier 2 : Management des téléopérateurs**
- **Dossier 3 : Choix d'un mode de financement d'un investissement**

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.

BTS MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES	SESSION 2018
U4 – Management et Gestion des Unités Commerciales	Durée : 5 heures
Code sujet : MUMGUC-NC	Page 1 sur 13

**Dossier 1 : Analyse des performances *Tchat* des téléopérateurs
(ANNEXES 1 à 4)**

Le centre d'appels PRINTANIA traite les demandes entrantes des clients. Les conseillers répondent à ces demandes au moyen de différents canaux dont le *tchat*¹. Face au volume croissant de *tchats* à traiter, M. Allan Borghini cherche à développer la capacité de ses collaborateurs à répondre à deux *tchats* en simultané.

Pour cela, il décide d'étudier de façon plus approfondie les performances de trois téléopérateurs de son équipe sur les deux heures journalières consacrées au *tchat*.

1.1 Construisez et complétez un tableau de bord permettant à M. Allan Borghini de mettre en évidence les points forts et les points faibles des trois membres de son équipe.

1.2 Analysez les résultats.

1.3 Proposez des actions managériales à M. Allan Borghini pour optimiser les performances des trois conseillers clientèle.

1.4 Indiquez les informations manquantes pour affiner l'analyse des performances sur la qualité de la relation client.

**Dossier 2 : Management des téléopérateurs
(ANNEXES 5 à 10)**

M. Allan Borghini veut une montée des compétences des membres de son équipe pour obtenir une relation client de qualité. Cette volonté sera introduite lors des entretiens individuels annuels d'évaluation.

2.1 Énumérez les conditions de réussite de ces entretiens individuels annuels d'évaluation pour chacun des trois axes : préparation de l'échange, conditions matérielles de l'entretien et posture managériale à mettre en œuvre le jour de l'entretien. Vous vous limiterez à deux éléments de réponse par axe.

2.2 Concevez, à partir de la fiche métier et des valeurs de l'entreprise, un support d'entretien individuel annuel d'évaluation.

M. Allan Borghini vient de recevoir les derniers résultats de l'enquête satisfaction client. Il souhaite faire un point avec Maxime sur ses performances pour l'axe « apporter une solution » et pour ses résultats au niveau de la satisfaction client.

2.3 Listez les points forts et les axes de progression de Maxime d'après le tableau de suivi des performances mensuelles.

2.4 Élaborez un outil d'analyse des retours clients concernant Maxime au regard de sa capacité à « être B-Human » et commentez les résultats.

¹ Un *tchat* est un système de messagerie instantanée synchrone qui permet à deux personnes d'échanger virtuellement par écran interposé.

DOSSIER 3 : Choix d'un mode de financement d'un investissement (ANNEXE 11)

M. Allan Borghini veut mettre à la disposition de ses conseillers clientèle un outil informatique plus performant. Il souhaite investir dans un nouveau système de gestion des appels. Le système actuel a été financé par un crédit-bail qui arrivera à son terme à la fin de l'année 2018 ; il n'est pas envisagé de lever l'option d'achat.

M. Allan Borghini envisage un recours au financement externe. Il hésite entre un emprunt bancaire et un crédit-bail.

3.1 Comparez le montant total des décaissements annuels de chaque mode de financement envisagé.

3.2 Présentez et justifiez la solution à retenir.

3.3 Précisez l'impact du mode de financement retenu sur le résultat, la trésorerie et le patrimoine de l'entreprise.

BARÈME INDICATIF

DOSSIER 1 : 24 points

DOSSIER 2 : 28 points

DOSSIER 3 : 23 points

Forme : 5 points

TOTAL : 80 points

BTS MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES	SESSION 2018
U4 – Management et Gestion des Unités Commerciales	Durée : 5 heures
Code sujet : MUMGUC-NC	Page 3 sur 13

LISTE DES ANNEXES

Numéro	Titre	Pages
1	Relation client de qualité chez Bouygues Telecom	5
2	Profil des différents clients	6
3	Tableau des objectifs des téléopérateurs	7
4	Performances et profil des téléopérateurs	7
5	Fiche métier « Conseiller(ère) de clientèle »	8
6	Valeurs de l'entreprise Bouygues Telecom	9
7	Outils de mesure de la satisfaction client	9
8	Tableau de suivi des performances mensuelles du téléopérateur Maxime	10
9	Résultat de la mesure de la satisfaction client sur les appels pris en charge par le téléopérateur Maxime	11
10	Dispositif B-Human pour apporter une solution aux clients	12
11	Données sur l'investissement	12 et 13

ANNEXE 1 : Relation client de qualité chez Bouygues Telecom

Une relation client de qualité comporte quatre volets :

1. Répondre

- C'est-à-dire respecter les consignes de planification et optimiser la prise en charge des clients en se rendant disponible.
- Veiller à une efficacité permanente sur les traitements.
- Créer une demande à chaque contact et la clore dans l'outil CRM actuel (Customer Relationship Management) afin d'assurer une traçabilité des contacts clients et une meilleure gestion de la relation client.

2. Résoudre

- C'est-à-dire connaître, maîtriser et respecter les process. Adopter les postures adaptées pour bien accueillir et traiter les demandes clients, « Être B-Human » sur 100 % des appels.
- Mettre tout en œuvre pour satisfaire les clients dans l'optique de résoudre en une seule fois la demande client.
- S'auto-former lors des lancements de nouvelles offres, process et outils.

3. Fidéliser

- C'est œuvrer par le discours et les offres de fidélisation ciblées pour les clients dans le but de limiter le taux d'attrition tant sur le parc mobile que sur le fixe.
- Détecter les raisons de la fragilité des clients et les éventuelles intentions de résiliation en les codifiant, qu'elles soient explicites ou implicites.

4. Vendre

- Promouvoir auprès de l'ensemble des clients les services gratuits et payants adaptés au profil du client grâce à une découverte approfondie des besoins.
- Développer la valeur client en proposant des changements d'offres à plus forte valeur et des options.
- Proposer la vente de lignes mobiles et fixes supplémentaires au client.

Source interne

BTS MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES	SESSION 2018
U4 – Management et Gestion des Unités Commerciales	Durée : 5 heures
Code sujet : MUMGUC-NC	Page 5 sur 13

ANNEXE 2 : Profil des différents clients

Le "Pierrot"	Le "Chaletoux"	Le "Assurien"	Le "En colère"	Le "Dédé"
Rigoureux, organisé et méthodique	Démonstratif et communicant, il apprécie l'échange	Calmé, réservé, patient	Exigeant, excessif, ne sent pas considéré	Eteint, triste, malheureux
Fournit et attend des informations claires	Enthousiaste, torique	Ne se sent pas à la hauteur, manque de confiance en lui par rapport au contexte	Fait des gestes vifs, s'emporte, rougit	S'isole, ne se sent pas considéré
Calme, posé, formel	Aborde plusieurs sujets en même temps	Peu impliqué dans les sujets qu'il ne maîtrise pas	Parle fort, crie, insulte, voire menace	Fragile, en détresse
Discours structuré qui s'appuie sur des éléments factuels et souvent chiffrés	Expressif, il parle beaucoup et facilement de lui	Parle doucement et sur un ton calme	Fait des phrases courtes, adopte un ton sec, coupe la parole	Raconte son histoire, liste les éléments qui le pénalisent

Source interne

ANNEXE 3 : Tableau des objectifs des téléopérateurs

Indicateurs	Objectifs	Commentaires
Nombre de <i>tchats</i> traités par heure	9	
Durée moyenne de traitement d'un <i>tchat</i>	≤ 360 secondes	L'objectif pour le téléopérateur est de traiter le plus rapidement possible la demande du client. Un bon traitement ne doit pas excéder 360 secondes (soit 6 minutes).
Temps passé en double <i>tchat</i> sur 1 heure de <i>tchat</i>	> 5 760 secondes (soit 96 minutes)	L'objectif pour un téléopérateur est de passer au moins 80 % de son temps par heure en double <i>tchat</i> . 1 heure en double <i>tchat</i> pour un téléopérateur = 7 200 secondes (soit 120 minutes).
Temps connecté sur l'outil de <i>tchat</i> sur 1 heure de <i>tchat</i>	3 600 secondes	Le téléopérateur doit rester connecté pendant toute l'heure.
Pourcentage de temps en « away » (temps passé sans être en <i>tchat</i>)	< 20 %	L'objectif est de ne pas dépasser 20 % du temps de connexion sans être en <i>tchat</i> .

Source interne

ANNEXE 4 : Performances et profil des téléopérateurs

	Hugo	Manon	Inès
INDICATEURS			
Nombre de <i>tchats</i> traités par heure	10	8	6
Durée moyenne de traitement d'un <i>tchat</i> (en secondes)	350	450	600
Temps passé en double <i>tchat</i> sur 1 heure de <i>tchat</i> (en secondes)	7 000	5 400	3 600
Temps connecté sur l'outil de <i>tchat</i> sur 1 heure de <i>tchat</i> (en secondes)	3 400	2 700	1 800
ÉLÉMENTS DE PROFIL			
Ancienneté dans le poste	18 mois	6 mois	5 ans
Niveau de qualification	BTS	Bac pro	BEP
Âge	26	30	36

Source interne

BTS MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES	SESSION 2018
U4 – Management et Gestion des Unités Commerciales	Durée : 5 heures
Code sujet : MUMGUC-NC	Page 7 sur 13

ANNEXE 5 : Fiche métier « Conseiller(ère) de clientèle »

➤ CONTEXTE

Rattaché à un responsable d'équipe, le conseiller de clientèle est le premier interlocuteur du client sur le mobile et sur le fixe, qu'il s'agisse de demandes techniques ou commerciales. Il répond aux attentes des clients et trouve une solution à leurs problèmes dans le respect des procédures internes et de la promesse de marque. Il propose, dans l'intérêt des clients, les produits et services Bouygues Telecom. Une formation initiale alternant théorie et plateau lui est dispensée. Il travaille sur un horaire planifié selon les plages d'ouverture des Centres de Relation Clients.

➤ RÔLE ET RESPONSABILITÉ

Conseiller et répondre aux attentes techniques ou commerciales des clients dans un objectif d'optimisation de la qualité de service, de fidélisation et de vente de produits et services Bouygues Telecom.

➤ ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Accueillir les clients et prendre en charge leurs demandes, besoins et attentes.
- Analyser et diagnostiquer la demande client pour apporter une solution immédiate et personnalisée.
- Effectuer/demander des modifications/interventions commerciales ou techniques adaptées au besoin.
- Connaître en permanence les offres et services de l'entreprise et du marché pour fidéliser les clients sur les produits et services de Bouygues Telecom.
- Proposer et vendre aux clients les produits et services de Bouygues Telecom.
- Véhiculer l'image et les valeurs de l'entreprise à travers un discours reflétant la promesse de la marque.
- Remonter les dysfonctionnements afin de mieux servir les clients.

➤ COMPÉTENCES CLÉS

Savoir	Savoir-faire	Savoir être
Marché et concurrence Métiers Produits et services	Communication orale Gestion et traitement de l'information Outils bureautiques	Capacité d'adaptation Capacité d'écoute Maîtrise de soi Réactivité Sens client

Source interne

ANNEXE 6 : Valeurs de l'entreprise Bouygues Telecom

Les hommes et les femmes de Bouygues Telecom œuvrent chaque jour, dans tous les métiers de l'entreprise, avec le souci constant d'offrir la meilleure expérience numérique à nos clients. L'entreprise leur donne les moyens de s'épanouir dans leur métier et dans leur environnement de travail. Et parce que nous sommes convaincus que la richesse vient de la diversité, nous sommes engagés dans une démarche systématique d'ouverture et de mixité.

Notre culture d'entreprise s'appuie sur le savoir-faire de nos collaborateurs, sur leur capacité à entreprendre et à relever les défis. Elle repose également sur un management des équipes fondé sur les valeurs de respect, de confiance et d'équité.

Notre philosophie : pour avoir des clients satisfaits, il faut avoir des collaborateurs heureux.

Source interne

ANNEXE 7 : Outils de mesure de la satisfaction client

Chez Bouygues Telecom, les clients peuvent s'exprimer suite à un contact avec soit leur conseiller en ligne, soit en boutique ou soit sur Internet car ils reçoivent, quel que soit le canal, une enquête de satisfaction globale portant sur 2 questions :

- la qualité du contact :

Question 1 : *Bonjour monsieur XXXX. Afin de toujours mieux vous satisfaire, suite à votre dernier appel avec le Service Clients, pourriez-vous évaluer la qualité de votre échange avec votre conseiller de clientèle en donnant une note comprise entre 0 (très insatisfaisant) et 10 (très satisfaisant) ?*

- la réponse apportée :

Question 2 : *Merci. Pouvez-vous également noter entre 0 (très insatisfaisant) et 10 (très satisfaisant) la réponse apportée à votre demande lors de cet appel ?*

Tout d'abord, le client note entre 0 et 10 la qualité du contact puis de la même manière la réponse apportée. Il a la possibilité de demander à être recontacté s'il n'est pas du tout satisfait. Aussi, il peut faire part de sa satisfaction et mettre un commentaire positif à l'intention du conseiller qui lui a apporté cette satisfaction.

**L'objectif fixé par BOUYGUES TELECOM
est d'obtenir une note globale
de 8,5/10.**

(Moyenne des notes obtenues aux questions 1 et 2)

Source interne

BTS MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES	SESSION 2018
U4 – Management et Gestion des Unités Commerciales	Durée : 5 heures
Code sujet : MUMGUC-NC	Page 9 sur 13

**ANNEXE 8 : Tableau de suivi des performances mensuelles du téléopérateur
Maxime**

SUIVIR LES PERFORMANCES MENSUELLES

Site :	PRINTANIA
REQ :	A BORGHINI

CANDIDAT : MAXIME

ACTIVITE :	FML PREMIUM CO
------------	----------------

Mois : octobre 2018

Date de l'entretien : novembre 2018

APPORTER UNE SOLUTION

	PERF. EQUIPE octobre 2018	octobre 2018	septembre 2018	août 2018	juillet 2018
OCR	74.1 %	74.7 %	73.3 %	66.3 %	69.7 %
EAC_ TAUX SAT Q1	80.3 %	50.0 %	76.5 %	76.1 %	71.4 %
EAC_ TAUX SAT Q2	76.5 %	40.0 %	70.4 %	76.9 %	61.4 %

Source interne

OCR : Once Call Resolution

Cet indicateur mesure la capacité du conseiller clientèle à fournir une réponse adéquate dès le premier contact.

OCR = $\frac{\text{Nombre de clients n'ayant pas rappelé dans les 7 jours qui suivent le contact}}{\text{Nombre total de contacts}} \times 100$

L'objectif OCR : 75 %

EAC : Enquêtes à chaud sur le Taux de Satisfaction

Cet indicateur mesure le taux de satisfaction pour les réponses aux questions 1 (Qualité du contact) et 2 (Réponse apportée).

EAC = $\frac{\text{Nombre de clients satisfaits et très satisfaits}^{(1)}}{\text{Nombre total de retours d'enquêtes}} \times 100$

**L'objectif EAC Q1 : 80 %
L'objectif EAC Q2 : 70 %**

- (1) clients satisfaits : ont attribué une note de 6 à 8.
clients très satisfaits : ont attribué une note de 8 à 10.

BTS MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES	SESSION 2018
U4 – Management et Gestion des Unités Commerciales	Durée : 5 heures
Code sujet : MUMGUC-NC	Page 10 sur 13

ANNEXE 9 : Résultat de la mesure de la satisfaction client sur les appels pris en charge par le téléopérateur MAXIME

Date d'appel	Note Q1	Note Q2	Commentaires (retours clients)
03/10/2018	10	10	Personne très aimable qui a su répondre rapidement à mes questions contrairement aux anciens échanges où les personnes vous prennent de haut en vous faisant passer pour un incompetent.
03/10/2018	5	3	La qualité de la réponse ne me convient pas. Quand on est client, on attend un geste commercial. Je ne suis pas content des réponses apportées.
05/10/2018	0	0	Aucune réponse à mes questions. Les problèmes continuent. Pas de facturation migration en ligne téléphonique. Problème de mosaïque et test en ligne etc. Aucun respect des clients. Comme à chaque appel, je veux juste des réponses claires et précises sur les problèmes que je rencontre.
12/10/2018	4	2	L'échange a été vif. J'ai l'impression que mon interlocuteur s'est contenté de lire son scénario sans vraiment m'écouter. Il fallait qu'il place ses réponses toutes faites. Il n'a pas su s'adapter à mon problème.
12/10/2018	10	10	Le conseiller qui a répondu à mes questions a été courtois et clair. Il a su trouver une réponse à mon problème rapidement. Il a pris le temps de m'écouter, de regarder et confirmer mon questionnement. Il ne s'est pas juste contenté de me renvoyer vers un autre service comme habituellement. Merci à lui pour son professionnalisme.
16/10/2018	10	10	Le conseiller a répondu très clairement et très rapidement à ma demande. Son intervention m'a totalement satisfaite. Il a su m'écouter et prêter une attention particulière à ma demande
16/10/2018	5	3	Je ne suis pas du tout contente. Je trouve que pour une cliente fidèle, je devrais être davantage considérée et écoutée.
20/10/2018	4	4	Un manque de considération et d'écoute évident. Aucune envie d'apporter une solution rapide au problème.
24/10/2018	8	2	Le conseiller est très sympathique ; l'échange est courtois et agréable mais il n'a pas su répondre à ma demande. Il ne connaissait pas le problème. J'avais l'impression qu'il n'était pas assez qualifié.
26/10/2018	8	8	La personne a répondu clairement et assez vite à ma demande. Son intervention était simple et efficace.
Moyenne du conseiller	Note moyenne Q1 sur 10 = 6,4	Note moyenne Q2 sur 10 = 5,2	Note moyenne Q1 + Q2 = 5,8 sur 10

Source interne

ANNEXE 10 : Dispositif B-Human pour apporter une solution aux clients

Pour « être B-Human » sur 100% des appels, les téléopérateurs doivent connaître, maîtriser et respecter les process, adopter les postures pour bien accueillir et traiter les demandes clients.

Aujourd'hui, les collaborateurs sont recrutés aussi bien sur leurs compétences techniques que sur leurs qualités personnelles telles que prise d'initiative, empathie, adaptabilité, capacité à convaincre. Ils doivent adopter une nouvelle posture de relation client et travailler sans plan d'appel et être capables de s'adapter à toutes les situations le plus rapidement possible.

Cette approche B-Human chez Bouygues Telecom est basée sur le client et ses besoins :

- il a besoin d'être respecté, d'être accepté tel qu'il est et sans jugement de ses actes ;
- il a besoin d'être rassuré, d'avoir face à lui une personne prête à le servir et le satisfaire pour pouvoir lui faire confiance ;
- il a besoin d'être considéré, d'avoir des signes de reconnaissance de sa fidélité, de son choix et de ses actes ;
- il a besoin de ressemblance ou similitude avec son interlocuteur ; qu'il parle le même langage que lui, qu'ils se synchronisent pour bien s'entendre.

Source interne

ANNEXE 11 : Données sur l'investissement

Une des forces de PRINTANIA est la qualité de sa relation client et la rapidité de prise en compte des besoins clients. Pour faire face aux exigences croissantes de sa clientèle, PRINTANIA doit faire évoluer régulièrement ses outils et sa technologie. M. Allan Borghini envisage un nouveau système de gestion des appels doté d'un nouveau progiciel plus performant.

Après de nombreuses recherches et démonstrations, le choix s'est porté sur le progiciel « Hermès » de la société IMAGINE.

Le nouveau système de gestion des appels sera mis en service au début de l'année civile : le 1^{er} janvier 2019.

Le montant de l'investissement s'élève à 81 600 € HT.

Le taux d'actualisation est fixé à 3,50 %.

- Financement par emprunt

Pour financer cet investissement, PRINTANIA peut souscrire le 6 décembre 2018 un emprunt de 60 000 € auprès de sa banque.

Il est remboursable en 5 ans, par annuités constantes, avec un taux d'intérêt de 4,00 %.

La première échéance est prévue en décembre 2019.

Les frais de dossier s'élèvent à 450 €, payables à la première échéance.

L'assurance annuelle s'élève à 1,5 % du montant du capital emprunté. Elle est payée à chaque échéance en fin d'année.

BTS MANAGEMENT DES UNITÉS COMMERCIALES	SESSION 2018
U4 – Management et Gestion des Unités Commerciales	Durée : 5 heures
Code sujet : MUMGUC-NC	Page 12 sur 13

ANNEXE 11 : Données sur l'investissement (suite)

- Financement par crédit-bail

Pour financer cet investissement, PRINTANIA peut souscrire un crédit-bail sur une durée de 5 ans, en versant à la fin de chaque année un loyer de 16 368 €.

Un versement complémentaire de 12 000 € sera effectué à la signature du contrat en janvier 2019.

Le premier loyer annuel est payable en décembre 2019.

Il n'y aura pas d'option de rachat possible.

Formules :

- Formule de calcul de l'annuité constante (a)

$$a = V_0 \times \frac{t}{1 - (1 + t)^{-n}}$$

Avec :

V_0 = Montant de l'emprunt

t = Taux d'intérêt

n = Durée de l'emprunt (en années)

- Formule de calcul de l'actualisation (VA)

Valeur actuelle (VA) d'un capital (C) au taux d'actualisation (i), sur n périodes :

$$VA = C \times (1 + i)^{-n}$$