

I Objectifs de l'évaluation

(cf référentiel page 113)

II Contenu

(cf référentiel page 113)

III Méthodologie de conception de l'étude de cas

1 – Repérer les compétences et connaissances associées

Tableau des compétences et savoirs associés du référentiel
qui seront mobilisées dans le cadre d'une logique de l'épreuve (fiche 1)

2 – Repérer les conditions de réalisation et les critères de performance associés, qui cadrent l'évaluation.

3 - Collecter des données en milieu professionnel

4 – Construire le sujet et le rédiger (fiche 2)

Le contexte

La partie 1, La partie 2 et les questions

Les annexes

5 – Concevoir la grille d'évaluation et les éléments d'un corrigé indicatif

(fiche 3)

IV Annexes

Proposition d'un sujet : Le cas GASPARD

L'environnement technologique de l'AM : cas Printo

FICHE 1

La logique de l'épreuve E5

	Première Partie		Deuxième Partie
Domaines d'intervention de l'assistant	Diagnostic opérationnel	Proposition de solutions	Suivi de la décision
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Management opérationnel</div>	L'assistant(e) analyse la situation managériale (recense les acteurs, les moyens mobilisés, les choix stratégiques ainsi que leurs déploiements) : F2, F3, F4 mais aussi F1 et F5 et économie générale, management, droit.	Mobilisation des compétences (F2, F3 et F4) et des savoirs associés pour repérer les besoins ou problèmes nés de la mise en œuvre de la décision stratégique.	Mobilisation des compétences (F2, F3 et F4) et des savoirs associés pour assurer le suivi des solutions du manager
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Management intermédiaire</div>	Mise en œuvre de la décision stratégique		<p>Le manager prend une décision relative aux process relationnels et charge l'assistant de sa mise en œuvre (décision d'un niveau tactique qui englobe les propositions de l'assistant(e)).</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Top Management</div>	Décision stratégique		

FICHE 2

Comment est structuré le sujet support de l'épreuve E5 ?

Le sujet est composé :

- d'une mise en situation professionnelle,
- d'un questionnaire en 2 parties
- et d'annexes

Il est construit à partir de données réelles ou d'une « réalité » transformée», relatives à l'exercice professionnel d'un ou de plusieurs assistant(s) de manager.

I - La mise en situation professionnelle

L'exposé de la mise en situation professionnelle rassemble des données qui permettent au candidat :

- de repérer le type d'organisation dans lequel il se situe,
- de comprendre le fonctionnement de l'organisation ou du service, le rôle des différents acteurs,
- de repérer un besoin ou un (des) dysfonctionnements qui produisent des effets visibles et évaluables
- de comprendre clairement la mission dont il est chargé et éventuellement la marge de manœuvre dont il dispose (contraintes)

en vue d'établir un diagnostic opérationnel et des propositions de solutions

Il intègre 3 composantes :

Un contexte managérial, organisationnel, informationnelle/technique

Exemples de besoin : besoin de formation, aménagement de locaux, d'organisation (réunion, événement, travail collaboratif)

Exemples de dysfonctionnements : taux d'accidents du travail, absentéisme élevé, retards dans l'accomplissement d'une tâche

Critères de recevabilité

Fond :

Toute référence à une organisation existante doit impérativement être assortie d'une autorisation signée.

Le contexte est crédible, éviter les organisations dont la taille ne justifie pas l'existence d'un poste d'assistant(e) de manager.

Le positionnement de l'assistant(e) est conforme au référentiel (niveau III de formation).

On retient exclusivement les compétences du « métier ».

Le recours aux outils organisationnels n'est pas une fin en soi. Les outils sont mobilisés pour diagnostiquer une situation, dysfonctionnement, ils doivent permettre de faire des propositions (améliorations de l'existant par exemple).

Forme

La pagination totale n'excède pas 18 pages. Le temps lecture + réalisation est de 4 heures.

La page de garde est conforme au modèle joint.

II Le questionnement en deux parties

Première partie

Réalisation d'un diagnostic (question 1)
et proposition de solution(s) (question 2)

Exemple

- 1- *Réalisez un diagnostic opérationnel. Vos conclusions seront présentées dans une note structurée.*
- 2- *A partir de ce diagnostic, proposez à votre manager des solutions d'ordre organisationnel (ou financier) qui tiennent compte de vos observations.*

Deuxième partie

Suivi et organisation de la décision (question 3)

Exemple

- 3- *Assurez le suivi et l'organisation de la décision de X (le manager).*

III Les annexes

Elles servent à nourrir le diagnostic du candidat et ses propositions de solutions. Elles conditionnent donc la réalisation.

Le contenu des annexes est défini dans la colonne « on donne » du référentiel.

Exemples : organigramme de structure, descriptif d'activités administratives, de processus de travail d'un service, (procédures, acteurs, ressources,...) de modalités d'organisation, de procédures)....

Critères de recevabilité

Fond :

Elles sont :

- « utiles », c'est-à-dire qu'elles contribuent réellement à la formulation du diagnostic et à la proposition de solutions, d'où la nécessité d'épurer parfois des textes trop longs,
- diversifiées (textes, tableaux, schémas).

Forme

Elles sont :

- numérotées
- lisibles et reproductibles (autorisation fournie si emprunt à une organisation existante).

Elles comportent

- un titre
- une source

FICHE 3

Concevoir le barème et les éléments d'un corrigé indicatif

I Les compétences évaluées

« L'objectif de l'épreuve est d'évaluer les capacités du candidat, dans la recherche d'efficience organisationnelle, à :

- établir et formuler un diagnostic opérationnel ;
- mobiliser les méthodes et les outils d'analyse ;
- rechercher, évaluer et proposer des solutions ;
- concevoir la mise en œuvre de la décision ;
- assurer le suivi de la décision. »

II Les critères d'évaluation

« L'évaluation porte sur :

- La prise en compte du contexte organisationnel et managérial proposé, du système d'information et des objectifs
- La justesse et la précision du diagnostic
- Le respect des contraintes
- La rigueur de la démarche d'analyse
- La pertinence des moyens sollicités, l'efficacité de leur mise en œuvre
- La pertinence de la solution proposée et de son évaluation, au regard du contexte et des objectifs
- La fiabilité des résultats
- La qualité de l'étude produite (rédaction, argumentation, mise en valeur de l'information...) »

III Le barème d'évaluation

Il reprend les critères d'évaluation précisés dans la définition des épreuves du référentiel. Il détaille les critères de performance en référence à la colonne les critères de performance « on attend » du référentiel.

II Le corrigé indicatif

Plus littéral, il reste ouvert et indique les différentes propositions de réponses possibles, acceptables. Il est structuré en trois parties :

- les éléments du diagnostic opérationnel attendus
- la ou les propositions de solution apportées au besoin / aux dysfonctionnements
- le suivi et la mise en œuvre de la décision

III Exemple de barème d'évaluation et de corrigé indicatif appliqués au **Cas Gaspard**

Q	Critères d'évaluation				
1	La prise en compte du contexte organisationnel et managérial proposé, du système d'information et des objectifs <ul style="list-style-type: none"> - repérage des éléments essentiels du contexte : stratégie, management,.... - analyse du système d'information (pas de base unique, il y a autant de bases que de franchisés ; mise en évidence d'un décalage entre l'organisation du SI et le système de commandes par internet) - identification des acteurs, les enjeux 				
	Total				
1	La justesse et la précision du diagnostic Trois dysfonctionnements essentiels : <ul style="list-style-type: none"> - réclamations des e-clients mécontents - réclamations des franchisés qui estiment que le système de commandes par internet leur fait concurrence et alourdit leur charge de travail ; - surcharge de travail chez le franchiseur. 				
	Total				
1, 2 et 3	Le respect des contraintes : variables selon le contexte donné <ul style="list-style-type: none"> - contraintes managériales (consignes du manager pour la répartition des tâches et pour son déplacement) - contraintes économiques ou financières (budget suite à la réaffectation des tâches) - contraintes juridiques (termes du contrat de franchise) - contraintes techniques - contraintes relationnelles 				
	Total				
	La rigueur de l'analyse				
	Total				
1	La pertinence des moyens sollicités, l'efficacité de leur mise en œuvre : évaluation de l'adéquation entre le contexte et les outils <ul style="list-style-type: none"> - Un Pareto (connaître les réclamations les plus importantes des e-clients) - Un tableau, un schéma, un diagramme pour analyser les réclamations des franchisés - Un tableau, un schéma, un diagramme pour la proposition d'une nouvelle procédure pour les franchisés - Un tableau, un schéma, un diagramme pour analyser les dysfonctionnements chez le franchiseur - Un tableau, un schéma, un diagramme pour la proposition de solution chez le franchiseur 				
	Total				
2	La pertinence des solutions proposées et de leur évaluation, au regard du contexte et des objectifs <ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des réclamations des e-clients - Prise en compte des remarques des franchisés - Le respect de la clause d'exclusivité - Prise en compte des remarques des collaborateurs (franchiseur) 				
	Total				
1, 2 et 3	La fiabilité des résultats <ul style="list-style-type: none"> - Mise en évidence des réclamations des e-clients à traiter en priori, de leurs poids respectifs par rapport l'ensemble des réclamations - Une procédure qui libère les franchisés des contraintes - Une procédure qui libère les collaborateurs des contraintes - Un TRT qui respecte les consignes du manager - Un budget respectant les consignes - L'organisation du déplacement du directeur commercial 				
	Total				
1, 2 et 3	La qualité de l'étude produite (rédaction, argumentation, mise en valeur de l'information...)				
	Total				
	TOTAL GENERAL				

Eléments de corrigé indicatif

Question 1 : Le diagnostic opérationnel :

1. La prise en compte du contexte organisationnel et managérial proposé, du système d'information et des objectifs

- repérage des éléments essentiels du contexte : stratégie, management,....
- analyse du système d'information (pas de base unique, il y a autant de bases que de franchisés)
- mise en évidence d'un décalage entre l'organisation du SI et le système de commandes par internet
- identification des acteurs

2. Trois dysfonctionnements essentiels :

- réclamations des e-clients mécontents : PARETO
- réclamations des franchisés qui estiment que le système de commandes par internet leur fait concurrence et alourdit leur charge de travail : TABLEAU CAUSES-EFFET
- surcharge de travail chez le franchiseur : TABLEAU CAUSES-EFFET

Question 2 : La proposition de solutions

= répondre aux dysfonctionnements constatés dans le diagnostic.

- agir sur les réclamations les plus importantes des e-clients en priorité
- opposer aux franchisés les termes du contrat de franchise
- proposer une nouvelle procédure relative à une commande en ligne
- proposer une procédure relative aux retours des commandes des e-clients

Question 3 : suivi et organisation/mise en œuvre de la décision

- réaliser un TRT
- élaborer un budget
- organiser un déplacement

ANNEXE 1 : LE CAS GASPARD

Épreuve E5 – Diagnostic opérationnel et proposition de solutions

L'épreuve E5 évalue l'acquisition des compétences et des connaissances associées inscrites dans le référentiel de certification, relevant des finalités ci-dessous, dans leurs dimensions managériales, relationnelles et techniques :

- Finalité 2 : soutien à l'information
- Finalité 3 : aide à la décision
- Finalité 4 : organisation de l'action

Les compétences et connaissances relatives aux autres finalités du référentiel de certification ainsi qu'à l'économie générale, à l'économie d'entreprise et au droit, peuvent être accessoirement sollicitées.

REMARQUE IMPORTANTE :

**Le cas « Gaspard » qui suit n'est pas un support d'épreuve complet et finalisé.
Il ne constitue donc pas un sujet « zéro » mais indique des pistes
quant à l'esprit de l'épreuve E5.**

L'entreprise « Gaspard »

L'entreprise

L'entreprise « Gaspard » est une marque enseigne de prêt-à-porter masculin. Elle dispose de 150 magasins en France métropolitaine. La cible est double puisque sont visés aussi bien les acheteurs que les prescripteurs :

- Les acheteurs sont les hommes jeunes de 20 à 40 ans urbains et de CSP moyenne,
- Les prescripteurs sont les femmes qui ont souvent un rôle actif dans l'acte d'achat de vêtements.

L'entreprise compte 1 700 collaborateurs répartis au siège (200 collaborateurs) et dans les magasins (1 500 collaborateurs). Les magasins sont à 50% des franchises, les autres magasins étant en vente directe. Les effectifs de la direction générale sont répartis entre différents services (**Annexe 1**).

« Gaspard » offre des produits contemporains en proposant un produit basique, indispensable, ainsi qu'un produit de mode et d'actualité. Ses axes de développement stratégique sont triples :

- développer la notoriété de la marque enseigne ;
- se déployer à l'international ;
- devenir un acteur majeur du prêt-à-porter masculin.

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, la direction générale a mis en place un site Web marchand. En effet, depuis trois ans Internet a renforcé son influence dans la préparation de l'achat lié à un vêtement : les achats de vêtements sur le Net sont en forte hausse pour atteindre le cap des 16 milliards d'euros en 2007 et près d'un internaute sur deux a choisi le Web pour s'habiller bien souvent après avoir essayé le vêtement en magasin.¹

Seuls les acteurs issus de la vente à distance sont présents sur Internet et ont une véritable stratégie de développement commercial sur ce canal. Les acteurs issus des distributions ont une présence limitée sur le Web et « Gaspard » compte tirer profit de cette opportunité.

Le site marchand permet donc de :

- développer un nouveau canal de vente ;
- développer la notoriété de la marque ;
- développer la synergie multi canal et la complémentarité entre les magasins et le Web.

Le site Web est en place depuis un an. Les premières retombées commerciales semblent satisfaisantes et confirment bien la montée en puissance du Business to Consumers (B to C) (**Annexe 2**).

Le service

L'ensemble des services du siège social est concerné par la création du site Web, notamment le service Informatique, mais c'est surtout le service Marketing / Communication, composé de

¹ Le Monde du 7 septembre 2007.

30 collaborateurs (**Annexe 3**) qui se voit attribuer par la direction générale la gestion quotidienne du e-commerce.

Le service clientèle doit en plus de ses missions traditionnelles (gestion des clients, élaboration de la communication interne et externe, développement des produits et services) gérer :

- les produits vendus en lignes (articles, accessoires, réalisation des fiches produit...);
- les offres commerciales (animation sur le site, ventes flash, ventes privées...);
- les fichiers e-clients (outre les informations commerciales classiques, gestion des bons d'achats, des chèques cadeaux, des remises...);
- les livraisons et les échanges des vêtements.

Le système d'information

Le service Clientèle peut réaliser l'ensemble de ses missions grâce à une application intranet, à laquelle seuls ses collaborateurs ont accès, nommée « e-gestion de clients » et développée spécifiquement par le service informatique. L'essentiel des moyens informatiques de la société se situent au siège, notamment les serveurs qui permettent de gérer le nouveau site web. Cependant, « Gaspard » installe chez chaque franchisé un ensemble de matériels et de logiciels pour gérer sa propre clientèle, ainsi qu'un accès internet haut débit. Il existe également au siège une base de données des e-clients. Cette base de données permet notamment un suivi rigoureux de leurs achats. Chaque nuit, les ordinateurs des franchisés en reçoivent par liaison sécurisée via internet (Virtual Private Network) une copie mise à jour grâce à un logiciel transfert de fichiers. Le schéma en **annexe 4** montre l'organisation de ces bases de données.

Les magasins franchisés proposent régulièrement des offres promotionnelles et des soldes, mais ils permettent aussi aux clients qui le souhaitent de bénéficier d'une carte de fidélité. Cette carte cumule le montant de leurs achats et détermine la réduction que peut obtenir le client sur certains achats.

Jusqu'à présent, chaque franchisé dispose de sa propre base de données clients, stockée sur un ordinateur du magasin, ce qui permet à un acheteur de se rendre dans sa boutique habituelle et de profiter d'offres promotionnelles au niveau local. Chaque base de données clients recense les numéro, nom, prénom et adresse du client ainsi que son magasin de référence.

L'entreprise « Gaspard » s'est toujours fixée comme objectif d'instaurer une relation durable et de progrès permanent avec ses clients. Cela nécessite le respect d'une procédure lorsqu'un client effectue un achat en ligne (**annexe 5**) En cas de retour de marchandise la centrale d'achat vérifie que le colis retourné est complet, c'est-à-dire qu'il contient bien les marchandises et le « bon d'échange ou de retour » pré-imprimé (**annexe 6**). Ce « bon d'échange » spécifie les coordonnées du client, son numéro de commande, le motif du retour, demande de remboursement ou d'échange, etc.

L'assistant

Vous êtes assistant(e) après de la responsable du service Clientèle : vous avez notamment en charge la gestion des appels clients, la prise en compte de leurs réclamations, le suivi administratif des relations avec les magasins franchisés, le suivi des plannings des opérations commerciales, ainsi que des budgets qui leur sont alloués. Votre manager est Mme Louise.

Mme Louise, Manager

Mme Louise entretient des relations étroites avec ses collaborateurs en cherchant notamment à créer un climat fondée sur la confiance. Elle les consulte souvent et recherche une adhésion autour des objectifs fixés par la Direction Générale. Elle souhaite cependant conserver le contrôle de ses décisions en transmettant ses ordres après discussions avec ses collaborateurs.

Première partie : diagnostic et proposition de solution

Vous avez mis en place une veille informationnelle sur l'évolution des ventes en ligne. Celle-ci vous a conduit à collecter des informations que vous avez consignées (**Annexe 7**).

Conformément à votre mission, vous êtes en étroite collaboration avec les magasins franchisés. Vous disposez à ce titre des termes du contrat qui lie les franchisés à « Gaspard » (**Annexe 8**). Ceux-ci rencontrent des difficultés financières et organisationnelles qu'ils imputent à la mise en place du site Web. Vous avez recueilli leurs remarques (**Annexe 9**).

Enfin, la création du site n'est pas non plus sans conséquences au niveau du siège social. Ainsi, vous avez récolté des informations relatant des dysfonctionnements (**Annexe 10**).

- 2- Réalisez un diagnostic opérationnel. Vos conclusions seront présentées dans une note structurée.**

- 4- A partir de ce diagnostic, proposez à votre manager des solutions d'ordre organisationnel qui tiennent compte de vos observations.**

Deuxième partie : suivi et organisation de la décision

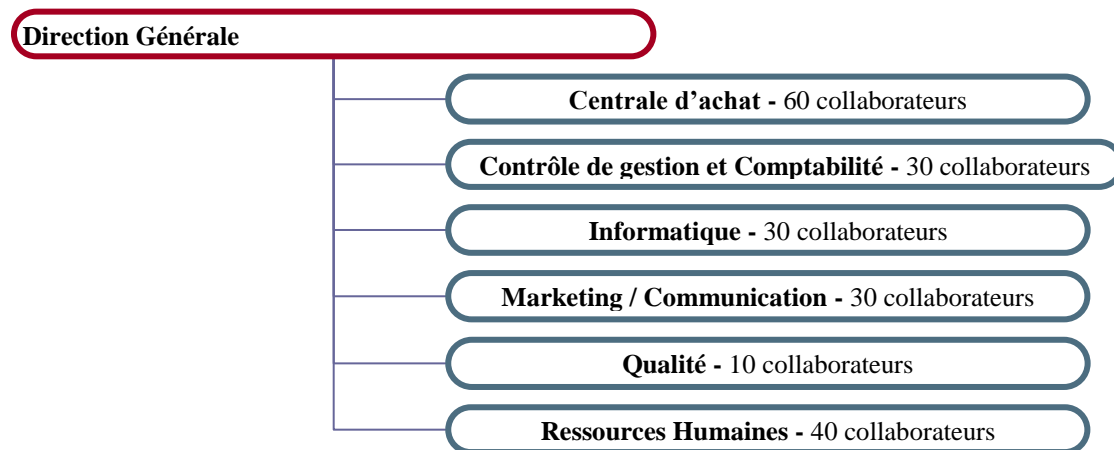
Sensibilisée par votre argumentation, Mme Louise a décidé de réorganiser le service client en spécialisant les collaborateurs. Cette division du travail nécessite ainsi une nouvelle répartition du travail au sein du service (**Annexe 11**) (*elle n'existe pas mais on imagine son contenu : présentation de la répartition du travail ayant cours aujourd'hui + les consignes des managers associées aux souhaits individuels des collaborateurs*).

Par ailleurs, cette réaffectation des tâches a permis à Mme Louise d'obtenir un surplus budgétaire qu'il faudra gérer (**annexe 12**) (*idem, elle n'existe pas mais on peut ...*).

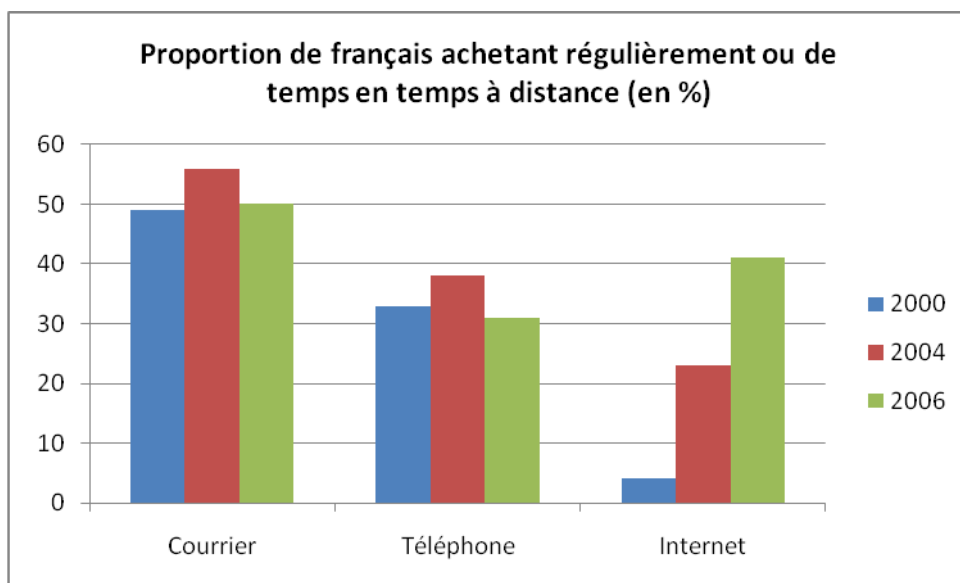
Enfin, il faut prévoir un déplacement du directeur commercial qui souhaite rencontrer les responsables des magasins franchisés pour les sensibiliser et leur expliquer les intérêts d'un site Web Marchand (**annexe 13**) (*idem encore, elle n'existe pas mais....*)

- 5- Assurez le suivi et l'organisation de la décision de Mme Louise.**

Annexe 1 : Structure de la Direction Générale de « Gaspard »

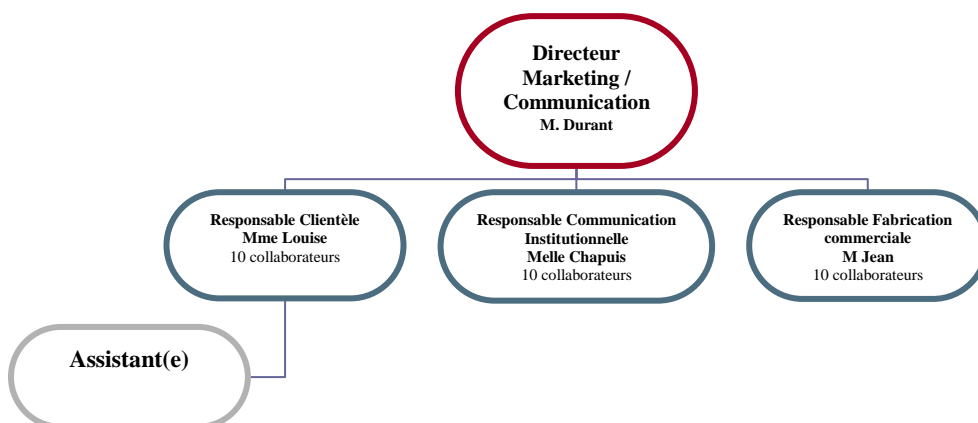


Annexe 2 : Evolution de la vente à distance entre 2000 et 2006

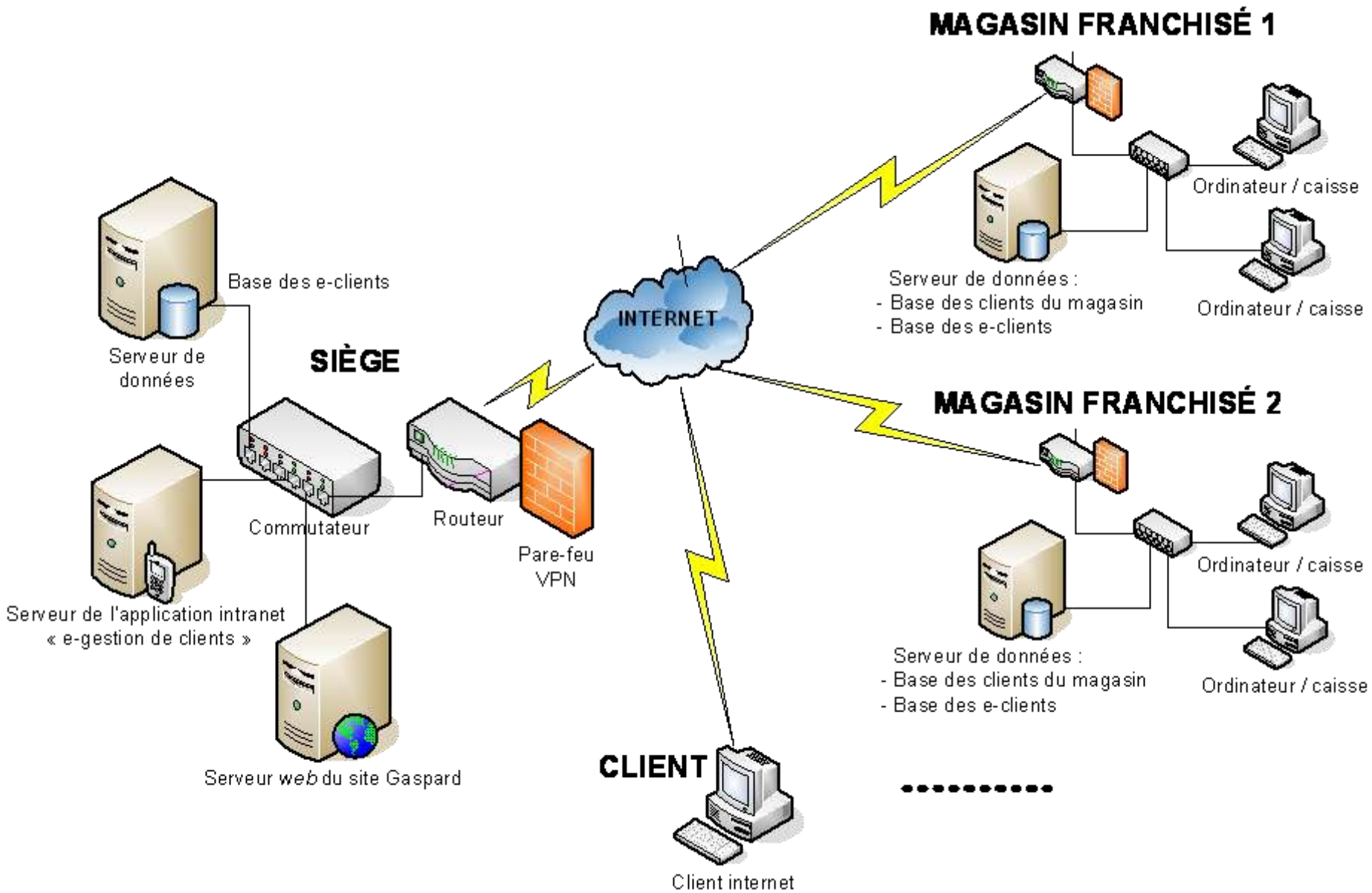


Source : Enquêtes FEVAD-Sociovision 2000, FEVAD-CREDOC 2004, FEVAD-La Poste-REED/CCI-CREDOC 2006

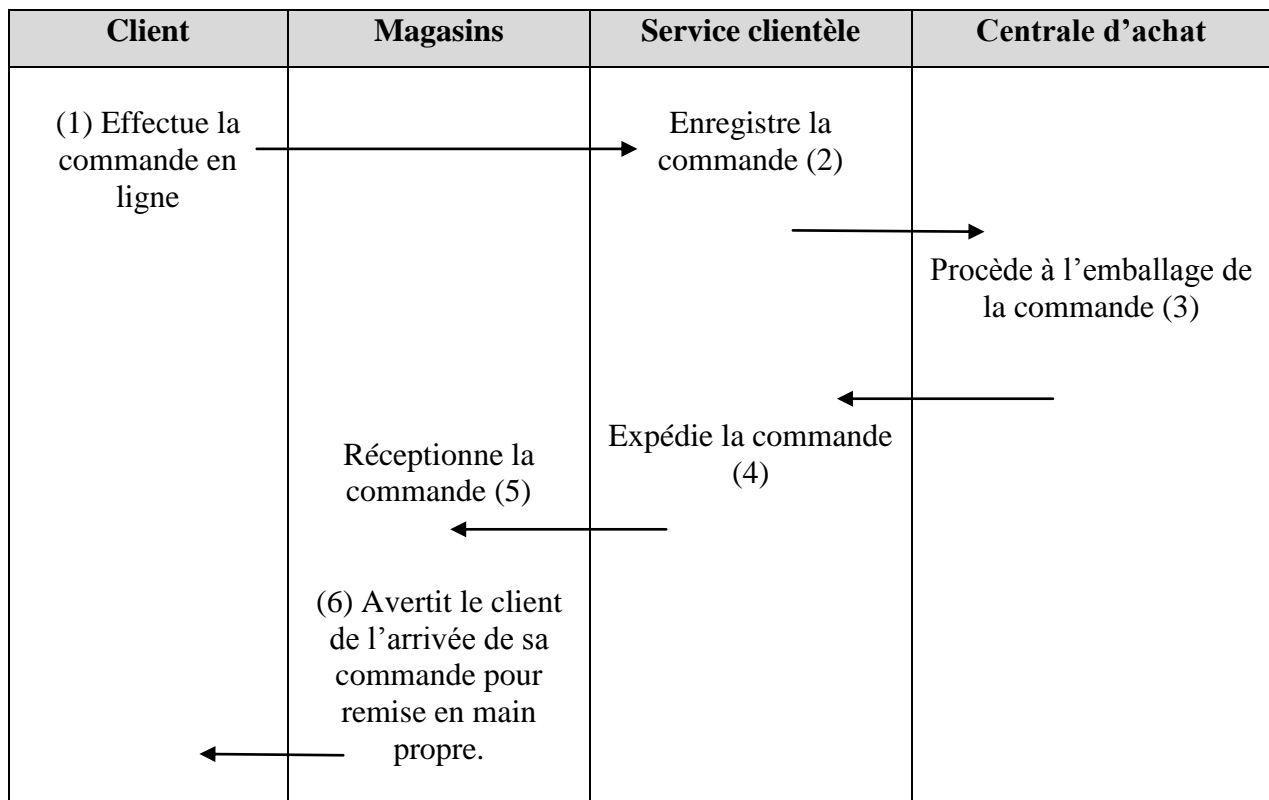
Annexe 3 : Structure du service Marketing / Communication (30 collaborateurs).



Annexe 4 : Architecture des bases de données



Annexe 5 : Procédure relative à une commande en ligne.



Remarque : en cas de retour de marchandise pour une raison de non-conformité, le client doit rapporter le ou les produits au magasin qui se charge de le réexpédier au siège pour la centrale d'achat.

Annexe 6 : Bon d'échange ou fiche de retour client

Nom et Prénom du client	N° commande
N° client	
Adresse	N° colis
Téléphone	
Adresse mail	

Désignation des articles	Référence	Quantité	Défaut (Oui ou Non)	Description de l'éventuel défaut

[...]

Vous pouvez joindre à votre retour une nouvelle commande à l'aide du bon de commande ci-dessous :

Désignation des articles	Référence	Code ou taille	Quantité	Prix de l'unité	Montant

Vous choisissez de régler :

par chèque

par mandat

à la livraison

par carte bancaire

n°de carte :

Code de sécurité :

date d'expiration de la carte :

Montant de la commande	
Participation forfaitaire aux frais de traitement de la commande	
TOTAL	

[...]

Remarques :

- Si le colis de retour est complet, les produits sont réintégrés au stock et la centrale d'achat transmet au service Clientèle le « bon d'échange ou de retour » pré-imprimé, au format papier. Dans le cas contraire, elle retourne le colis au client avec une demande de complément.
- Les collaborateurs du service Clientèle du siège qui prennent en charge le traitement des retours clients reçoivent tous les soirs, vers 17 heures (fin de journée de la centrale d'achat) les fiches de retour client. Les collaborateurs traitent alors les dossiers de retour grâce à l'intranet « e-gestion de clients ». Ils doivent saisir le contenu du « bon d'échange ou de retour » pré-imprimé dans l'application et déclencher une demande d'échange ou de remboursement des marchandises. Si le nombre de dossiers à traiter est trop important, certains restent en attente jusqu'au lendemain.

Annexe 7 : Nombre de réclamations e-clients

Objet réclamation clients	Nombre de réclamations enregistrées
Le produit livré ne correspond pas à celui commandé	298
Non respect de la couleur souhaitée	125
La taille du produit ne correspond pas à la commande	324
Les quantités demandées ne sont pas respectées	186
Les accessoires sont cassés ou abîmés	69

Annexe 8 : Extrait du contrat de franchise

L'article 7-3 de ce contrat stipule :

« l'exclusivité territoriale implique que le franchiseur s'engage, pendant la durée du présent contrat, à ne pas autoriser l'ouverture d'autres points de vente Gaspard dans le territoire d'exclusivité susmentionné, en dehors de celui du franchisé ».

Annexe 9 : Principales remarques des magasins franchisés :

- «Les ventes en ligne constituent une concurrence préjudiciable qui se traduit par une baisse de 15% de notre chiffre d'affaires mensuel. Cette concurrence est d'autant plus préjudiciable et paradoxale qu'elle provient du siège lui-même »,
- «La gestion des contacts e-clients (les avertir de l'arrivée de leur commande) prend du temps aux équipes sur place »,
- «Les retours sont de plus en plus importants, il faut les stocker, les ré-emballer et les expédier au siège. Tout cela nous fait perdre beaucoup de temps et nous ne pouvons pas nous occuper de notre clientèle »,
- La gestion des cartes de fidélités est de plus en plus complexe, car les franchisés se voient obligés de refuser des promotions pour des clients qui sont inconnus de leur propre base de données (clients Web, clients ayant un autre magasin de rattachement, etc.), ce qui nuit grandement à l'image de la société Gaspard,
- «Serait-il possible d'envisager une rétrocession en notre faveur d'une partie du CA que nous avons à cause du site Web »,
- «Nous souhaiterions un partage des informations concernant l'application intranet « e-gestion de clients », à laquelle pour l'instant seuls les collaborateurs internes de Gaspard ont accès.

Annexe 10 : Informations collectées au siège suite à la mise en place du site

- Les collaborateurs de la centrale d'achat estiment que la préparation ou la gestion des retours des commandes n'est pas de leur ressort,
- Les collaborateurs du service clientèle se plaignent d'être en surcharge de travail depuis la création du site. À la charge de travail initiale est venue s'ajouter la gestion des e-clients, des offres commerciales en ligne, etc,

De plus, ces collaborateurs estiment que la gestion des dossiers de retours clients n'est pas optimale et que le fait de recevoir l'ensemble des « bons d'échange ou de retour client » de la journée au format papier et vers 17 heures ne facilite pas leur traitement,

- Cette surcharge de travail pèse sur le climat social de l'entreprise. Certains collaborateurs envisagent de démissionner,
- Il faudrait revoir les procédures concernant les livraisons des e-clients et le traitement des retours clients.

Annexe 11 : TRT

Annexe 12 : Budget

Annexe 13 : Déplacement