

SESSION 2017

**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
ASSISTANT DE MANAGER**

**E5 – DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL ET
PROPOSITION DE SOLUTIONS**

**Durée : 4 heures
Coefficient : 4**

Matériel autorisé :

Calculatrice électronique conformément à la circulaire n°99-186 du 16/11/1999.

Tout autre matériel est interdit.

Toute documentation est interdite.

Annexe A (page 15 sur 16) à rendre avec la copie. Elle est reproduite en deux exemplaires, l'un étant fourni à titre d'essai.

**Dès que le sujet est remis, assurez-vous qu'il soit complet.
Le sujet comporte 16 pages, numérotées de 1 à 16.**

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2017
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS	Page 1 sur 16

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

ASSISTANT DE MANAGER

ÉPREUVE E5

DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL ET PROPOSITION DE SOLUTIONS

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

Pages de garde	p. 1-2
Présentation du sujet	p. 3-6

ANNEXES

Annexe 1 : Extrait des organigrammes	p. 7
Annexe 2 : Entretien avec G. Hazidi	p. 8
Annexe 3 : Tableau récapitulatif des tâches relatives aux « frais généraux » des DSC et DI	p. 9
Annexe 4 : Évolution annuelle du nombre d'opérations réalisées	p. 10
Annexe 5 : Utilisation de l'espace commun et des espaces personnels par les directions DT, DSC et DI	p. 10
Annexe 6 : Analyse des activités des assistant.e.s DT, DSC et DI	p. 11
Annexe 7 : Notes du manager prises au cours des entretiens avec les assistant.e.s	p. 12
Annexe 8 : Processus de réponse à un appel d'offres	p. 13
Annexe 9 : Ébauche d'attribution des droits d'accès à la rubrique des appels d'offres de l'espace collaboratif	p. 14

ANNEXE À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexe A : Tableau d'attribution des droits d'accès à la rubrique des appels d'offres de l'espace collaboratif	p. 15-16
--	----------

BARÈME

<u>Première partie</u> :	40 points
1. Diagnostic opérationnel	
2. Proposition de solutions	
<u>Deuxième partie</u> :	40 points
3. Suivi et organisation de la décision	

NB : Hormis l'en-tête détachable, votre copie ne devra comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, ... conformément au principe d'anonymat.

Conformément aux recommandations du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes dans son guide publié en novembre 2015, l'expression du féminin et du masculin s'effectue en utilisant le point, par exemple, l'assistant.e.

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2017
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS	Page 2 sur 16

ALÉRIA ENVIRONNEMENT OUEST

L'organisation

Aléria Environnement est une entreprise spécialisée dans la gestion des déchets des collectivités et des entreprises. Elle propose à ses clients des solutions de valorisation de leurs déchets après leur collecte (recyclage matière, valorisation biologique, recyclage énergétique) jusqu'au traitement ultime des déchets non valorisables. Aléria Environnement peut proposer diverses solutions concernant le tri, le traitement et le recyclage de leurs déchets : élaboration de projets (installation, développement, mise à jour...), installation de centres, ou encore gestion de centres (appartenant à Aléria Environnement ou à d'autres exploitants).

Avec un chiffre d'affaires de 580 millions d'euros en 2016 et un effectif de près de 8 000 salariés, elle est une des entreprises leaders dans le traitement des déchets en France. Depuis 2012, elle s'est développée à l'international où elle réalise déjà 8 % de son chiffre d'affaires.

Depuis 2014, l'entreprise cherche à mieux se positionner sur son marché. Pour cela, elle externalise des activités qui ne constituent pas son métier de base et réduit ses charges fixes.

Aléria Environnement est organisée en 5 régions : Ile de France, Sud, Ouest, Est et Nord. L'Ile de France gère également les actions à l'international. Les directions régionales sont autonomes dans leur gestion et leur organisation tout en respectant les objectifs stratégiques de la direction générale.

Aléria Environnement région Ouest regroupe 14 départements. Elle est au service de 5 000 industriels et de 850 communes. À Nantes, la direction régionale assure la gestion administrative et technique de la région ouest (**annexe 1**).

La direction technique de Aléria Environnement région Ouest

La direction technique (DT) a pour rôle la conduite de projets pour l'ensemble des activités liées au traitement des déchets (nouveaux projets, extension ou modification des unités existantes). La mission de la direction technique est également d'assister et de conseiller l'ensemble des exploitants (c'est-à-dire directeurs et responsables d'unités telles que centre de tri, centre de valorisation des déchets, centre de recyclage...) sur la gestion de leurs sites d'un point de vue technique.

Elle intervient également en tant que conseil sur les grands projets de la région (exemple : lors du rachat de société, bilan technique des installations, étude des processus déjà en place ou à mettre en place, réponses aux appels d'offres, etc.).

Pour remplir ces missions, la direction technique s'appuie sur une organisation par projets. Chaque projet réunit les compétences techniques nécessaires et les compétences de soutien qui contribuent à la finalisation du projet. Dans le cadre de cette organisation, la direction technique s'appuie sur l'utilisation d'une plateforme collaborative qui permet, lorsqu'un projet est lancé, de gérer et coordonner les activités.

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2017
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS	Page 3 sur 16

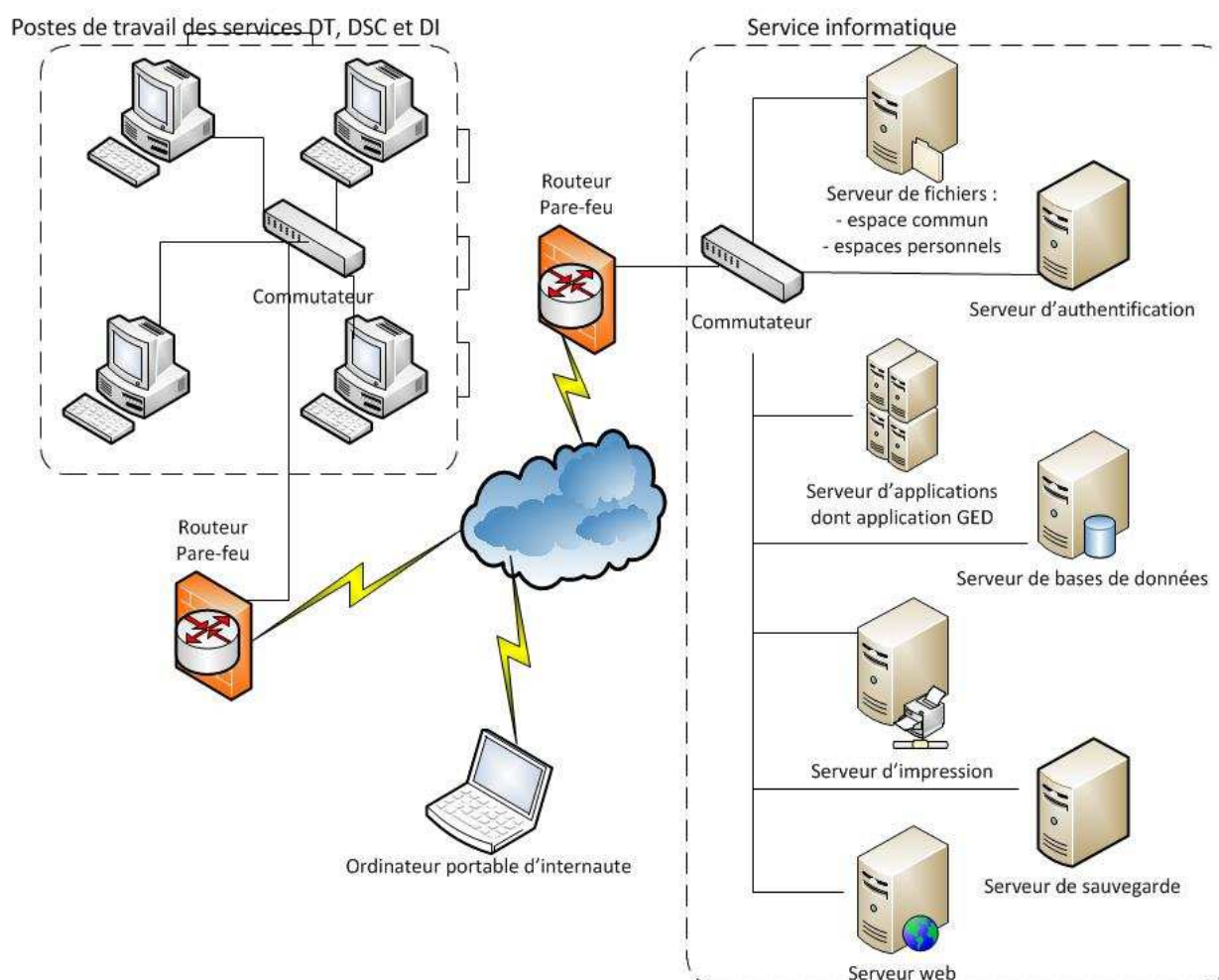
Le système d'information

Le service informatique se situe en Ile de France. Chaque région a identifié un référent numérique qui assure le lien entre les utilisateurs de la direction régionale et le service informatique. Au sein de la direction régionale Aléria Environnement Ouest (DAEO), M. Hazidi, directeur technique, assure ce rôle.

Les utilisateurs disposent de postes de travail relié à un réseau informatique leur permettant d'accéder aux ressources numériques et à internet de manière sécurisée.

Chaque salarié.e dispose d'un identifiant, d'un mot de passe, d'un espace personnel et accède à un espace commun pour partager et mutualiser les informations.

Le schéma ci-dessous présente l'infrastructure des moyens informatiques.



Les différentes entités utilisent des applications liées à leur métier. Par exemple, le service qualité utilise une application de gestion électronique des documents (GED), le service des ressources humaines un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).

Le manager

Votre manager est le directeur technique, G. Hazidi. Il a un rôle de coordonnateur et de contrôle des activités. Il valide les décisions de ses collaborateurs en s'appuyant sur le système d'information (SI) ainsi que sur des réunions hebdomadaires.

L'assistant.e de manager

Vous êtes Dominique Gonzales, l'assistant.e de G. Hazidi, le directeur technique (**annexe 1**).

À la suite du changement récent de directeur régional, une nouvelle organisation interne a été mise en place. Alors que votre activité était intégralement liée à la direction technique (DT), il vous a été demandé de gérer les demandes de frais généraux (demandes d'hébergement, commandes de billets de train...) de deux autres directions à savoir :

- Direction service aux collectivités - DSC (12 personnes)
- Direction industrie – DI (5 personnes)

Comme votre poste actuel en tant qu'assistant.e vous occupe à plein temps, vous essayez de faire face à la situation. Malheureusement, les sollicitations ont été très nombreuses et force est de constater qu'au bout de quelques mois, vous êtes totalement saturé.e par ces tâches supplémentaires.

La situation s'aggrave lorsqu'il vous est demandé de prendre en charge les appels d'offres de la direction service aux collectivités (DSC). Cette activité très procédurière est simple mais exigeante : elle demande une concentration et un contrôle rigoureux sous peine d'être déclarée « offre infructueuse » pour non-conformité à la demande du client (signatures, documents juridiques, etc.). Cette mission vous amène à négliger de nombreuses autres tâches.

Lors d'un entretien, vous avez fait part de votre situation à votre manager et échangé sur l'exploitation peu efficace des moyens informatiques de l'entreprise (**annexe 2**).

G. Hazidi envisage d'organiser une réunion avec l'ensemble des directeurs concernés. L'objectif est de faire le point sur les tâches qui vous sont confiées et de trouver des solutions pour assurer leurs réalisations dans des conditions optimales.

Pour préparer cette réunion, vous avez listé les tâches qui vous incombent sur les deux directions supplémentaires (DSC et DI). Vous avez également établi un document permettant de quantifier le temps moyen nécessaire pour chacune des tâches relatives aux frais généraux (**annexe 3**) et à leur évolution (**annexe 4**).

Par ailleurs, une enquête auprès des chefs de projets et techniciens de la direction technique vous a permis de quantifier l'utilisation de l'espace commun et des espaces personnels (**annexe 5**). Il semble que de nombreux dossiers restent sur ces espaces personnels et que la transmission des informations soit difficile. La direction souhaite limiter ce stockage à 10 Go sur chacun d'eux.

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2017
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS	Page 5 sur 16

Première partie : Diagnostic et proposition de solutions

Pour répondre aux attentes de votre manager, vous présenterez, dans un rapport accompagné des pièces jointes que vous jugerez utile de produire :

- un diagnostic opérationnel permettant de mieux cerner les difficultés liées à l'exécution de vos missions ;
- des propositions de solutions justifiées en rapport avec votre diagnostic.

Deuxième partie : Mise en œuvre de la décision

Certaines de vos propositions ont été retenues par la direction régionale. Compte tenu de la volonté de la direction du groupe de maîtriser les coûts, les solutions entraînant un investissement élevé ne seront pas validées.

Cependant, à la suite d'une réorganisation interne, Naomi Kuduri a été promue assistante des services de la DSC et de la DI, sur la base d'un mi-temps. Il est donc envisagé de réaliser une répartition du travail entre vous-même et Naomi Kuduri.

Une analyse préalable des activités et de leur durée moyenne a été réalisée (**annexe 6**) ainsi qu'un entretien de G. Hazidi avec chacune des assistant.e.s. Cet entretien a permis de mettre en évidence les compétences et qualités des deux personnes (**annexe 7**).

1. Compte tenu de votre expérience, G. Hazidi vous demande de lui **proposer une nouvelle répartition des tâches entre les assistant.e.s en la justifiant.**

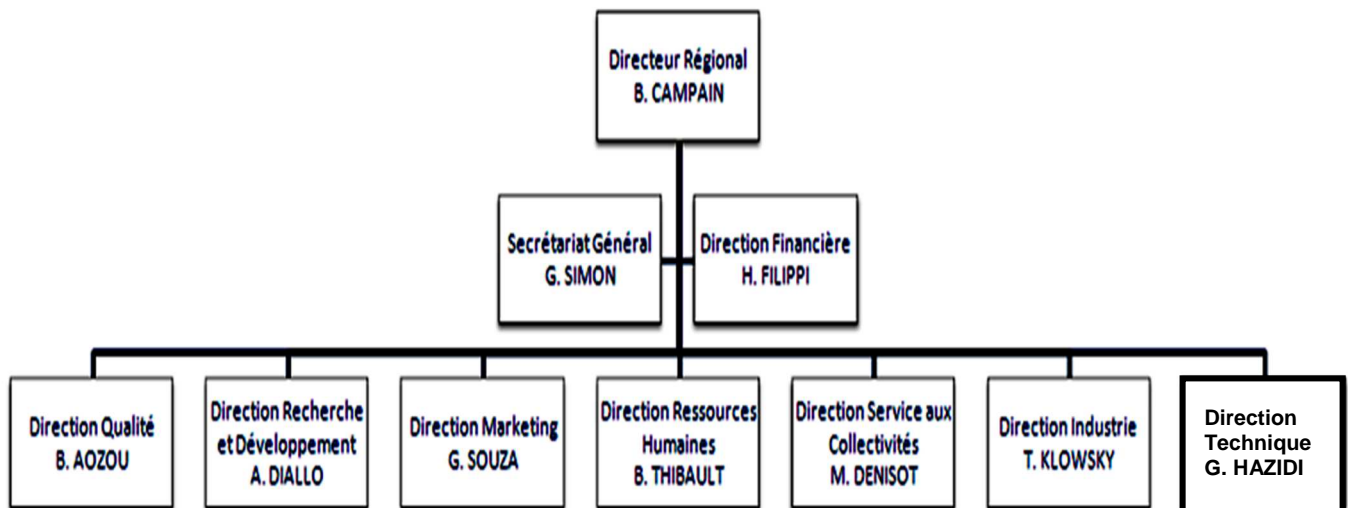
La direction a décidé de mettre en place un espace collaboratif pour faciliter le travail par projet et la transmission des informations. G. Hazidi a élaboré le processus des appels d'offres (**annexe 8**). Pour que celui-ci soit toujours assuré dans les délais impartis, il souhaite réserver aux appels d'offres une rubrique dans l'espace collaboratif. Ainsi, les différents intervenants du processus pourront déposer, modifier ou récupérer les documents nécessaires à sa mise en œuvre.

Pour mettre en place la rubrique dédiée aux appels d'offres dans cet espace collaboratif, G. Hazidi vous demande de définir pour chaque document les droits d'accès des intervenants dans ce processus (**annexe 8**).

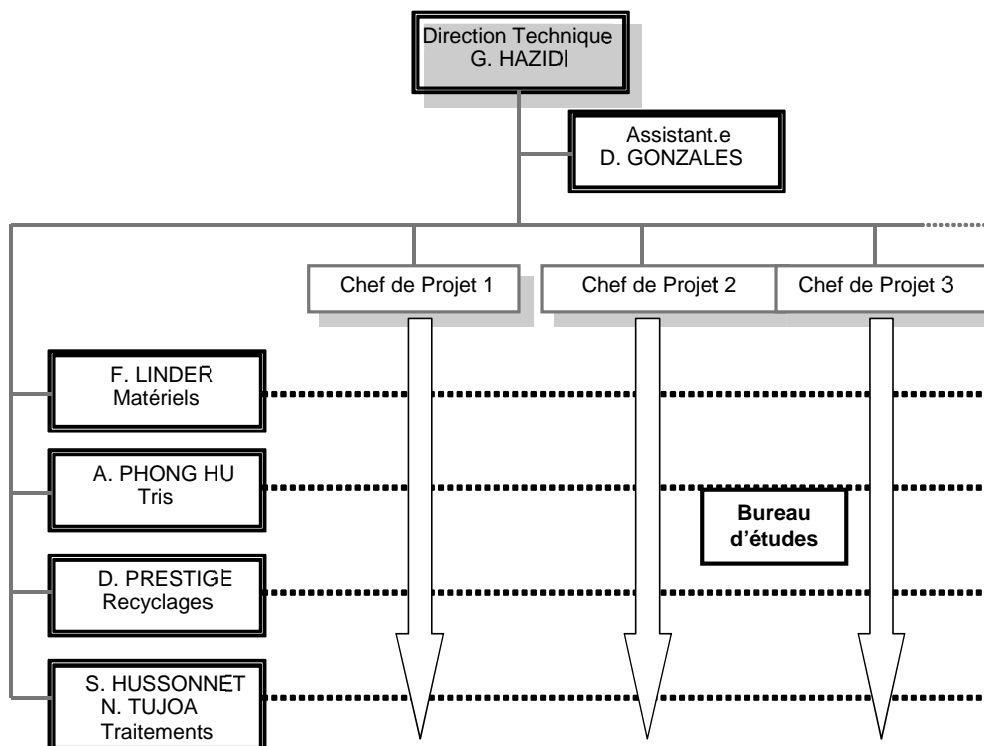
2. À l'aide du travail préparatoire de Naomi Kuduri (**annexe 9**), vous devez **mettre à jour le tableau de l'annexe A de manière à définir les droits d'accès de chaque intervenant.e, en corrigeant les éventuelles erreurs commises. L'annexe A (page 15 sur 16) est à rendre avec la copie.**

Annexe 1 : Extrait des organigrammes

Organigramme de la direction régionale Aléria Environnement Ouest Avril 2017



Organigramme de la direction technique



Annexe 2 : Entretien avec G. Hazidi

D. Gonzales : Il est absolument nécessaire de trouver une solution pour alléger ma charge de travail. Je ne parviens pas à traiter correctement l'ensemble des activités qui me sont attribuées. Chaque direction me sollicite de plus en plus souvent sans se rendre compte de ce que j'ai déjà à faire. La situation est telle que je manque totalement de disponibilité pour la direction technique. Cela commence à vraiment se ressentir dans l'efficacité administrative et dans l'ambiance de travail qui se détériore. Les relations avec l'ensemble des collaborateurs deviennent de plus en plus difficiles car j'ai moins de temps à leur consacrer.

G. Hazidi : Je suis très attaché à maintenir la cohérence et l'efficacité de notre direction et ce que vous me présentez de la situation actuelle m'inquiète beaucoup. Avez-vous déjà évalué vos nouvelles contraintes de travail ?

D. Gonzales : Pour la surcharge de travail liée à la gestion des frais généraux, je dispose des données que je saisis dans le tableau récapitulatif des tâches. J'ai également fait une évaluation du temps consacré à ces tâches, ce qui doit me permettre de mesurer la part du temps de travail que cela représente et donc ma surcharge de travail (**annexe 3**).

G. Hazidi : Le plus simple serait d'organiser une réunion où seraient conviés les différents directeurs des directions concernées. Cela vous permettrait de présenter la situation actuelle, les conséquences que vous constatez. Pour que cette réunion soit pleinement profitable, il faudrait que vous réfléchissiez aux solutions qui peuvent être envisagées.

D. Gonzales : Il existe sans doute de nombreuses solutions potentielles, je vais y réfléchir pour pouvoir les exposer.

G. Hazidi : Il serait peut-être intéressant de vous pencher également sur l'utilisation du réseau au sein de notre direction (**annexe 5**). Je me demande si sa conception actuelle facilite vraiment le partage d'informations entre les différents services de notre entreprise.

D. Gonzales : En effet, je passe mon temps à échanger des courriels avec les différents services à propos de documents qui me sont transmis et qui sont incomplets ou non signés. Pour les appels d'offres, il y a plusieurs intervenants internes qui travaillent sur les mêmes documents, cet échange de documents par courriel n'est pas satisfaisant, on n'est jamais totalement sûr d'avoir la bonne version. Par ailleurs, la gestion des frais généraux des trois directions (DT, DSC et DI) serait certainement facilitée par la mise en place d'un outil informatique qui permettrait de mieux collaborer ensemble.

G. Hazidi : N'oubliez pas qu'il faut convaincre M. Campain pour qu'il choisisse et mette en œuvre une solution qui convienne à tous. De toute manière, je vous soutiendrai dans votre démarche car je tiens à ce que vous retrouviez votre efficacité au sein de la direction technique. Malheureusement je sais qu'un recrutement n'est pas envisageable.

Annexe 3 : Tableau récapitulatif des tâches relatives aux « frais généraux » des DSC et DI

Quantification sur le deuxième semestre 2016

Direction industrie	Total frais en €	Nombre d'opérations réalisées
Réservation transport	4 373,49	44
Réservation hôtel	1 817,71	18
Restauration	605,90	24
Réception	4 933,65	247
Total semestre	11 730,75	

Direction service aux collectivités	Total frais en €	Nombre d'opérations réalisées
Réservation transport	7 523,90	75
Réservation hôtel	9 179,87	91
Restauration	2 882,35	116
Réception	8 782,46	439
Total semestre	28 368,58	

Estimation du temps passé par tâche

	Réservation transport	Réservation hôtel	Restauration	Réception
Temps moyen en minutes	16	15	5	4

Annexe 4 : Évolution annuelle du nombre d'opérations réalisées

Ce relevé concerne les opérations réalisées par trois directions : DT, DSC et DI.

FRAIS GÉNÉRAUX

	Réservation transport	Réservation hôtel	Restauration	Réception
Total 2015	348	202	309	1 417
1^{er} semestre 2016	202	115	173	610
2^{ème} semestre 2016	202	142	184	833
Total 2016	404	257	357	1 443

Annexe 5 : Utilisation de l'espace commun et des espaces personnels par trois directions DT, DSC, DI

Espace commun	Volume (Go)
Matériels	30
Tris	24
Recyclages	3
Traitements	15
Assistant.e de manager	9
Espace libre	180
Total	261

Espaces personnels	Volume (Go)
Total utilisé par tous les collaborateurs des trois directions	1 476

Effectif des trois directions : 105

Annexe 6 : Analyse des activités des assistant.e.s DT, DSC et DI

N°	Activités	Durée en heures / mois	Compétences requises
1	Réalisation des comptes rendus mensuels d'activité et aide à la rédaction des appels d'offres des sites d'exploitation	36	Bonne connaissance du processus de gestion, des services et des dossiers traités, expérience et très bon relationnel indispensables
2	Gestion électronique des documents et classement / archivage papier des documents	48	Utilisation du guide de nommage, du plan documentaire et de l'application de GED. Bonne connaissance de la gestion des droits d'accès
3	Organisation des réunions de service et suivi d'événements	10	Savoir-faire organisationnel, rigueur et contrôle
4	Rôle d'interface entre les services, les collaborateurs et le manager du service	24	Sens du relationnel, bonne pratique de la communication
5	Rédaction de supports d'information	27	Maîtrise de la bureautique
6	Suivi de la veille informationnelle (normes industrielles, dernières publications aux journaux officiels : arrêtés, prescription, ...)	10	Bonne connaissance technique des dossiers, connaissance des enjeux managériaux, expérience indispensable
7	Gestion des déplacements et des agendas du manager et des collaborateurs du service	20	Identification des besoins, respect des contraintes et des délais, rigueur et contrôle, bon relationnel
8	Gestion des ressources matérielles du service (imprimante, papier, ...)	13	Capacité à identifier les besoins, rigueur et méthode
9	Gestion des besoins en formation de l'équipe (plan de formation, commande, convention, ...)	20	Identification des besoins, connaissance des enjeux managériaux et des collaborateurs indispensables
10	Passation de commande, rapprochements commande/factures, établissement des bordereaux de factures comptables	9	Utilisation d'une application comptable spécifique à l'entreprise
11	Traduction et rédaction de courriels en anglais	10	Excellente pratique de l'anglais et connaissance de la culture anglaise
Total en heures		227	

Temps de travail des assistant.e.s exprimé en heures :

	Temps de travail hebdomadaire	Temps de travail mensuel
Dominique	35,00	151,60
Naomi	17,50	75,80

Annexe 7 : Notes du manager prises au cours des entretiens avec les assistant.e.s

D. GONZALES	N. KUDURI
<ul style="list-style-type: none"> - 13 ans d'ancienneté sur différents postes d'assistant.e dans différents services notamment auprès de H. Filippi ; - pratique courante de la langue anglaise ; - bonne pratique de la négociation et de la gestion des conflits ; - a contribué à l'élaboration de la plupart des procédures des services ; - connaît bien la plupart des personnels, remonte les besoins en formation au manager et entretient avec le personnel des relations cordiales et professionnelles ; - a toute la confiance de son manager et du directeur ; - s'intéresse beaucoup aux nouvelles technologies (GED, veille, etc.) et cherche à développer de nouveaux outils pour améliorer ses performances et celles de ses collègues ; - a suivi une formation sur les outils collaboratifs, l'utilisation et le développement des ressources internet. 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 ans d'ancienneté sur le poste de standardiste ; - a su montrer une grande rigueur dans la gestion des tâches courantes ; - bon niveau de bureautique, mais pas de formation sur les applications spécifiques de l'entreprise ; - bon sens relationnel, discrétion ; - des capacités d'analyse et de synthèse ; - niveau scolaire en anglais ; - a exprimé lors des entretiens annuels le souhait de progresser dans la carrière d'assistante. Souhaite donc intervenir sur un maximum de tâches différentes pour développer sa polyvalence.

Annexe 8 : Processus de réponse à un appel d'offres

Intervenants*	Actions	Documents	Processus
AM, DSC	L'assistant.e réceptionne et numérise l'appel d'offres après validation de la DSC.	Appel d'offres (AO)	Réception AO
DSC, RD, BE	Rédigent en commun la fiche et le rapport à partir de l'appel d'offres.	Fiche descriptive de projet (FP) Rapport de faisabilité (RF)	Rédaction FP et RF
DAEO, DSC, DT	Approuvent ou pas le projet à partir du rapport de faisabilité et rédigent ensemble le compte-rendu de la réunion de faisabilité.	Compte-rendu de la réunion de faisabilité (CR)	Faisabilité du projet ? <small>non</small> <small>oui</small>
DSC, DT	Rédigent en commun le planning comprenant la répartition des tâches.	Planning (P)	Élaboration P
DT, BE	Rédigent en commun le dossier technique.	Dossier technique (DosT) : liste des équipements, étapes de réalisation, procédures.	Élaboration DosT
DT, BE, DF, DSC	DSC, DT et BE transmettent les éléments du planning et du dossier technique nécessaires à la DF pour rédiger le dossier financier.	Dossier financier (DosF) : postes de coûts, tableau de coût de revient, évaluation prix du marché.	Élaboration DosF
DAEO, DSC, DF	DSC et DF rédigent en commun le rapport de synthèse transmis à DAEO.	Dossier projet (DosP) : appel d'offres, dossier technique et dossier financier Rapport de synthèse (RS)	Réunion projet, production DosP et RS
DAEO, DSC, DF, AM	Décident de lancer ou non le projet sur la base de l'étude réalisée. L'AM rédige le compte-rendu de projet.	Compte-rendu réunion de projet (CRP)	Profitabilité ? <small>non</small> <small>oui</small>
DSC, DF, DAEO	DSC et DF rédigent en commun l'offre. DAEO valide l'offre.	Cahier des charges (CC)	Rédaction et validation offre
AM	Transmet l'offre au client.	Dossier client (DosC) : appel d'offres, cahier des charges.	Transmission offre
	Référence : 52.008SP/3		Abandon
			Auteur : M. DENISOT

* Voir signification des sigles en annexe 9

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2017
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS	Page 13 sur 16

Annexe 9 : Ébauche d'attribution des droits d'accès à la rubrique des appels d'offres de l'espace collaboratif

Intervenants / Documents	AM	DSC	DM	RD	DAEO	DT	BE	DF
Appel d'offres	Ed	Le		Le	Le		Le	
Fiche descriptive de projet		Ed	Au	Ed				
Rapport de faisabilité								
....								

Légende

AM : Assistant.e de manager
BE : Bureau d'étude
DAEO : Directeur régional Aléria Environnement Ouest
DF : Direction financière
DM : Direction marketing
DT : Direction technique
DSC : Direction service aux collectivités
RD : Recherche et Développement

Droits d'accès sur les documents de la plateforme collaborative

Abréviations		Lecteur	Auteur	Éditeur	Administrateur
		Le	Au	Ed	Ad
Documents d'un utilisateur	Lecture	X	X	X	X
	Écriture		X	X	X
	Modification/suppression		X	X	X
Tous les documents	Lecture	X	X	X	X
	Écriture			X	X
	Modification/suppression			X	X
Structure des répertoires	Lecture	X	X	X	X
	Écriture			X	X
	Modification/suppression			X	X
Gestion des utilisateurs	Lecture	X	X	X	X
	Écriture				X
	Modification/suppression				X

**Annexe A : Tableau d'attribution des droits d'accès à la rubrique des appels d'offres de l'espace collaboratif
(à rendre avec la copie)**

Intervenants Documents	AM	DSC	DM	RD	DAEO	DT	BE	DF
<i>Appel d'offres</i>	Ed	Le		Le	Le		Le	
<i>Fiche descriptive de projet</i>		Ed	Au	Ed				
<i>Rapport de faisabilité</i>								

Annexe A : Tableau d'attribution des droits d'accès à la rubrique des appels d'offres de l'espace collaboratif (brouillon)

Documents \ Intervenants	AM	DSC	DM	RD	DAEO	DT	BE	DF
<i>Appel d'offres</i>	Ed	Le		Le	Le		Le	
<i>Fiche descriptive de projet</i>		Ed	Au	Ed				
<i>Rapport de faisabilité</i>								