

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

Présentation du sujet

p. 1-2
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 p. 15-16
de l'espace collaboratif

BARÈME

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

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

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. A 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

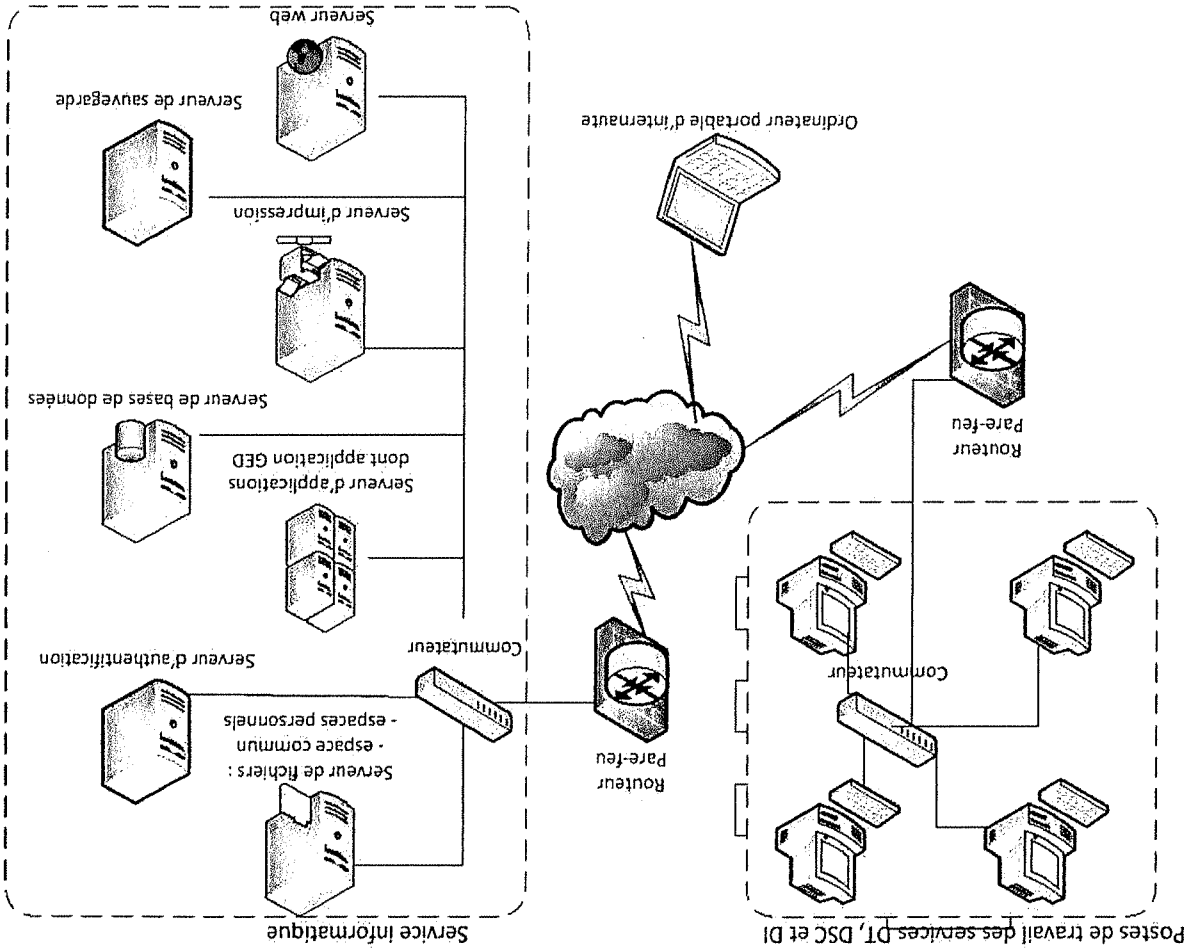
Le système d'information

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 reliés à un réseau informatique leur permettant d'accéder aux ressources numériques et à Internet de manière sécurisée.

Chaque salarié 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'assistante 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	U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Code sujet : AMDOPS
SESSION 2017	Durée : 4 heures	Page 5 sur 16

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.

G. Hazidi vous demande de définir pour chaque document les droits d'accès des intervenants dans ce processus (annexe 8).

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.

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.

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).

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.

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.

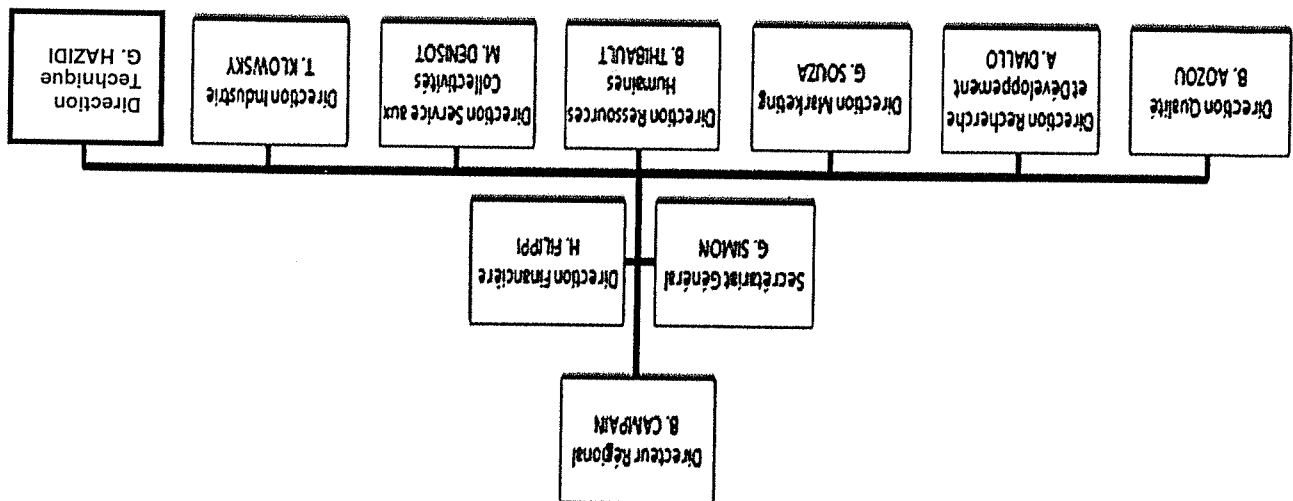
Deuxième partie : Mise en œuvre de la décision

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

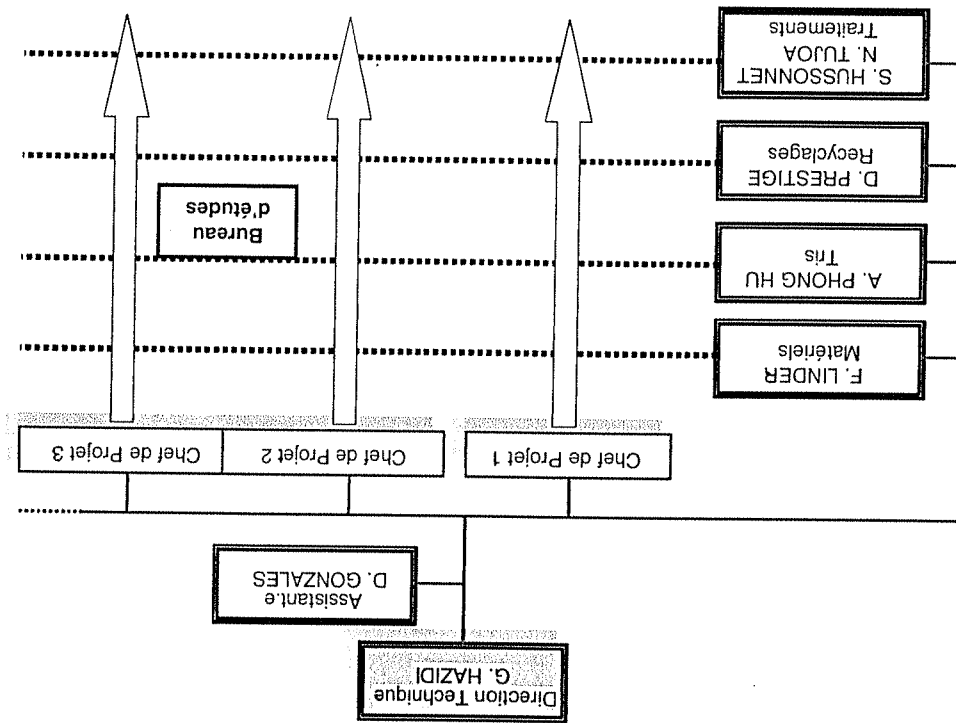
Première partie : Diagnostic et proposition de solutions

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.

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2017
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS	Page 8 sur 16

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 : Evolution 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 ^{er} semestre 2016	202	115	173
2 ^{ème} semestre 2016	202	142	184
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
Assistance 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 normage, 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	

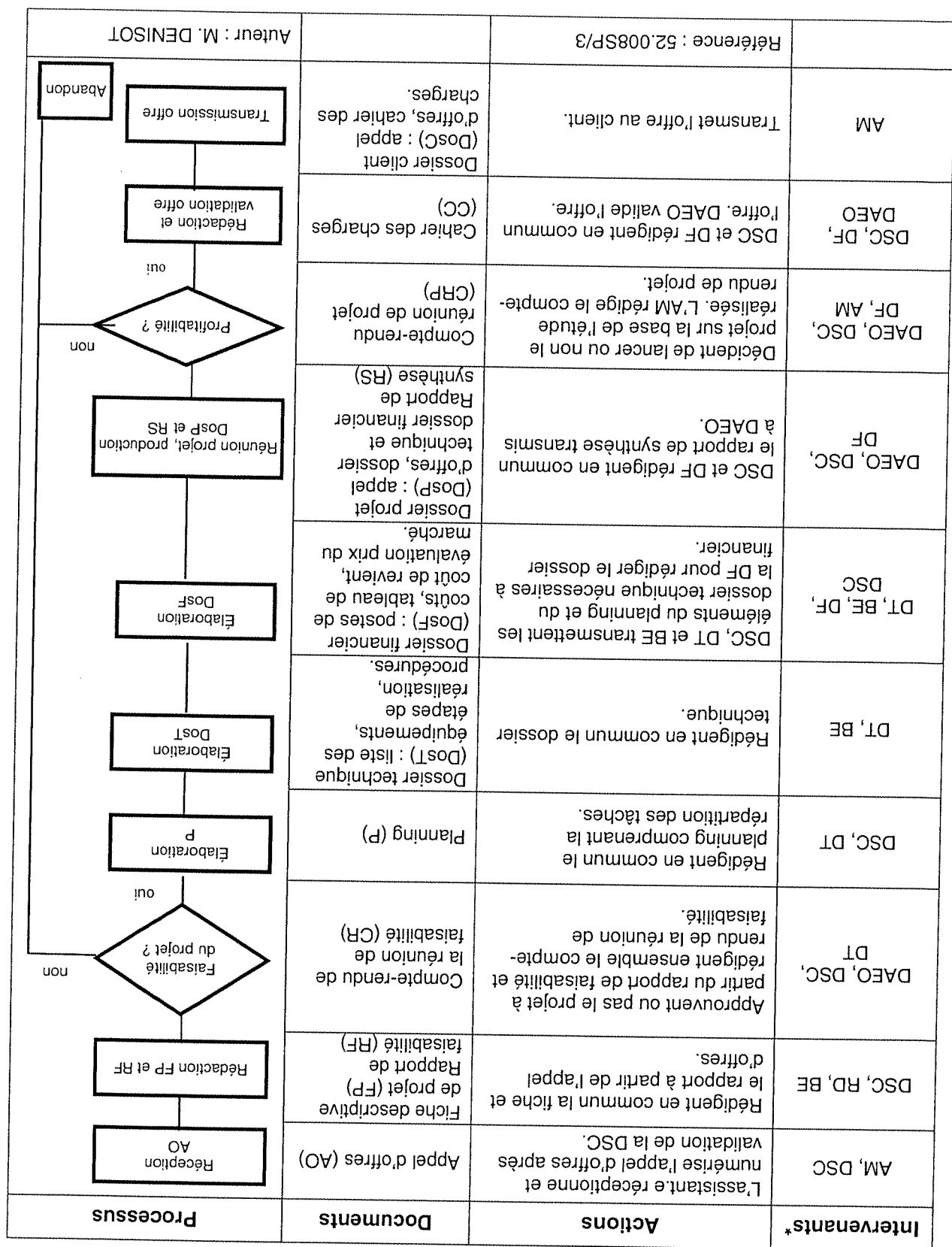
Temps de travail des assistant.e.s exprimé en heures :

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

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

D. GONZALES	- 13 ans d'ancienneté sur différents postes d'assistant.e dans différents services notamment auprès de H. Fillippi ; - 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.
N. KUDURI	- 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



* Voir signification des sigles en annexe 9

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

Droits d'accès sur les documents de la plateforme collaborative

Gestion des utilisateurs	Lecture	X	X	X
	Écriture			X
	Modification/suppression			X

(à rendre avec la copie)

[illegible]

(brouillon)

[illegible]

