

Relevé des compétences évaluées dans le sujet

Première partie

- **Diagnostic**

Finalité F3

Compétences :

- *Déceler un problème ou un besoin,*
- *Apprécier les enjeux,*
- *Identifier les contraintes et les opportunités.*

- **Proposition de solution**

Finalités F2, F4

Compétences :

- *Rechercher des solutions,*
- *Analyser et argumenter les solutions*
- *Identifier les sources d'informations ;*
- *Organiser le partage et la conservation des documents ;*
- *Indexer un document ;*
- *Trier, classer et archiver les documents ;*
- *Optimiser la circulation de l'information ;*
- *Participer à l'évolution du SI ;*
- *Former les utilisateurs aux usages, pratiques et outils utilisés ;*
- *Coordonner les activités ;*
- *Déterminer un modèle de document ;*
- *Gérer les données partagées ;*
- *Promouvoir les modifications au processus de travail.*

- **Annexes**

Finalité F3

Compétences :

- *Utiliser les fonctionnalités de calcul et de présentation de données ;*
- *Interpréter les résultats ;*
- *Apprécier les enjeux.*

Deuxième partie

- **Question 1**

Finalité F4

Compétences :

- *Mettre en œuvre les outils d'administration d'un espace de travail collaboratif,*

- **Question 2**

Finalité F3

Compétences :

- *Évaluer les coûts*

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2015
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS-CORRIGÉ	Page 1 sur 12

BTS Assistant de Manager – E5 - Cas KLE Consulting : BARÈME

1^{ère} partie : Diagnostic et proposition de solutions	
Contenu de l'introduction : Présentation de la situation, problématique, annonce du plan	2 points
LE DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL	Sous-total : 13 points
La justesse et la précision du diagnostic - Analyse des données utiles à l'établissement du diagnostic (<i>évolution et répartition du chiffre d'affaires</i>). - Identification des problèmes et analyse des causes (<i>éloignement géographique, culture professionnelle, pas de pratiques communes, manque de formation, pas de modèles de document</i>) et de leurs conséquences (<i>sécurisation des données, risque de perte de données, perte de temps, propositions incomplètes ou erronées, image dégradée</i>). 5 causes minimum + conséquences	13 points
LES SOLUTIONS	Sous-total : 28 points
Pertinence des solutions proposées en lien avec le diagnostic (5 propositions minimum, caractère opérationnel, propositions réalistes). <i>Organisation de réunions, rédaction de compte rendus avec plan d'actions, communication écrite, mise en place d'une arborescence commune avec nommage codifié et indexation des documents, formation et / ou réalisation d'un mode opératoire pour l'intégration de documents sur l'arborescence commune, mise en place d'un planning partagé des projets et de relances, rédaction collaborative des documents, mise à disposition d'un document permettant le chiffrage des propositions commerciales, présentation des cas d'entreprise sur le site internet, incitations financières. Toute autre solution pertinente.</i> Justification des solutions 3 solutions incontournables : Favoriser une culture commune (réunions...), formation collaborateurs, mise à disposition des documents de référence (modèle type...) + 2 autres solutions	19 points
Pertinence et efficacité des outils présentés en annexe du rapport qui doivent réellement aider à la prise de décision du manager : - Tableaux et / ou graphique permettant d'analyser l'évolution du chiffre d'affaires - Analyse des causes et des conséquences sous forme de tableau ... ou tout autre outil pertinent	6 points
Conclusion : elle met en avant une solution	1 point
Prise de recul (enjeux) : on peut retrouver ces éléments de façon diffuse dans l'introduction, dans la conclusion... - Prise en compte du contexte stratégique (nécessaire adaptation de l'organisation), économique (concurrence forte, statut de leader remis en question) et culturel (forte autonomie, culture métier). - Respect des contraintes organisationnelles, financières et humaines (travail à distance, entreprise de petite taille dont les moyens restent limités, manque de connaissance de l'outil informatique).	2 points
LA MISE EN FORME	Sous-total : 7 points
Orthographe, grammaire, expression	3 points
Structure (introduction, développement, conclusion)	2 points
Mentions (émetteur, destinataire, date...), présentation	2 points
TOTAL 1^{ère} partie	50 points
2^{ème} partie : Mise en œuvre de la décision	
ARBORESCENCE	Sous-total / 12 points
Arborescence : Au moins 4 dossiers et sous-dossiers prévus : CV, cas d'entreprise (par secteurs d'activité) et propositions commerciales par clients	10 points
Présence du modèle de proposition dans le dossier proposition commerciale	2 points
MARGE COMMERCIALE	Sous-total / 18 points
Chiffre d'affaires prévisionnel : montant facturé par type d'intervenant	4 points
Forfait documents d'études, montant total facturé HT	2 points
Coûts du personnel :	
Coût mensuel et / ou annuel du personnel (consultant confirmé, consultant, assistant)	3 points
Coût par jour, coût des journées effectuées (consultant confirmé, consultant)	2 points
Coût de l'assistant(e)	1 point
Honoraires experts :	
Honoraire de l'expert – forfait jour	1 point
Charges indirectes : coût estimé pour une intervention type	1 point
Coût prévisionnel total	1 point
Marge commerciale : idée de différence, montant exact	1 point
Présentation : calculs en tableau, libellés des colonnes significatifs, distinction chiffre d'affaires / coûts, détail des calculs...	2 points
TOTAL 2^{ème} partie	/ 30 points
TOTAL GÉNÉRAL	/ 80 points

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2015
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS-CORRIGÉ	Page 2 sur 12

KLE Consulting : Éléments de corrigé.

Compétences requises :

F2 : Identifier les sources d'informations, indexer un document, trier, classer et archiver les documents, optimiser la circulation de l'information, participer à l'évolution du SI, déterminer un modèle de document.

F3 : Déceler un problème ou un besoin, apprécier les enjeux, identifier les contraintes et les opportunités, rechercher des solutions, analyser et argumenter les solutions, utiliser les fonctionnalités de calcul et de présentation de données, interpréter les résultats, évaluer les coûts.

F4 : Organiser le partage et la conservation des documents, former les utilisateurs aux usages, pratiques et outils utilisés, coordonner les activités, gérer les données partagées, promouvoir les modifications apportées au processus de travail, mettre en œuvre les outils d'administration d'un espace de travail collaboratif.

Remarque à l'attention des correcteurs : la 1^{ère} partie doit être cohérente avec les éléments déterminants du contexte décrit dans cet encadré, qui n'est pas attendu des candidats.

En externe :

Mutations du monde du travail expliquant l'essor du marché du conseil en risques psycho-sociaux.

Concurrence de plus en plus intense sur ce marché.

En interne :

Nécessaire adaptation de l'organisation pour gérer la croissance de l'entreprise et son adaptation au marché (délégation et partage des connaissances pour conserver un haut niveau d'expertise et favoriser la polyvalence).

Expertise forte dans le domaine des risques psycho-sociaux qui permet de développer une relation de confiance avec la clientèle et de la fidéliser.

Consultants et experts culturellement habitués à travailler de façon autonome, sans partage de l'information (contrainte). Peu de travail collaboratif.

Mission :

Analyse de la gestion globale des propositions commerciales relatives aux risques psycho-sociaux afin de remédier aux dysfonctionnements.

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2015
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS-CORRIGÉ	Page 3 sur 12

1ère partie : DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL

Compétences évaluées au cours de cette partie

- Déceler un problème ou un besoin,
- Apprécier les enjeux,
- Identifier les contraintes et les opportunités.

Introduction du rapport : Présentation de la situation, problématique, annonce du plan

I/ DIAGNOSTIC

A/ Enjeux liés à l'élaboration des propositions commerciales en risques psycho-sociaux

Le chiffre d'affaires total a diminué de façon importante depuis 2011 (-11,24 %).

Cette baisse est essentiellement liée à la diminution du chiffre d'affaires du pôle Risques Psycho-sociaux (RPS) : après une forte croissance en 2011 (+ 13 % par rapport à 2010), il a diminué d'environ 16 % par an depuis. (*Il est resté relativement stable dans les deux autres pôles.*)

Entre 2010 et 2012, la contribution du pôle RPS au chiffre d'affaires global était supérieure à 45 % (plus de 50 % en 2012). Elle a diminué pour atteindre 41 % en 2014.

Cette situation est inquiétante dans la mesure où le conseil en risques psycho-sociaux est un marché porteur. De nombreux collaborateurs de l'entreprise sont des spécialistes de ce marché et ont été recrutés (consultants) ou missionnés (experts) pour développer cette activité.

La concurrence n'explique qu'en partie cette situation.

Notre croissance nous oblige aujourd'hui à faire intervenir les experts et consultants dans la réalisation des propositions commerciales. Cette collaboration représente un changement important dans nos façons de travailler et génère de nombreux dysfonctionnements : propositions commerciales incomplètes, présentant des erreurs ou transmises trop tardivement aux clients.

Nous avons ainsi perdu de nombreuses opportunités de développement.

Il est essentiel d'analyser ces dysfonctionnements et leurs conséquences afin d'y remédier.

B/ Analyse des dysfonctionnements et conséquences

1. Élaboration des propositions commerciales

Causes : La concurrence dans le secteur du consulting RH s'est très nettement accrue ces dernières années.

Il n'existe actuellement aucun modèle de document mis à disposition des consultants et experts (proposition commerciale type, document permettant de calculer le coût d'une intervention pour fournir aux clients un budget d'intervention précis). La charte graphique n'est pas toujours appliquée. Les éléments présentés dans les propositions commerciales ne sont pas toujours à jour (CV). Les consultants et l'assistant(e) perdent du temps pour rechercher l'information.

Conséquences : KLE Consulting a perdu des marchés par manque de réactivité. Les problèmes organisationnels de la gestion des propositions commerciales ont accentué ses difficultés.

Il existe donc des risques d'erreurs dans le chiffrage des interventions. La rentabilité des interventions n'est pas toujours assurée, l'image de l'entreprise peut en souffrir, ainsi que sa santé financière.

2. Aspect collaboratif du travail peu développé

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2015
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS-CORRIGÉ	Page 4 sur 12

Causes : Plusieurs éléments liés à l'organisation du travail (éloignement géographique des salariés lorsqu'ils sont en mission chez les clients) et à la culture professionnelle (les consultants et experts ont l'habitude de travailler de façon très autonome et ne souhaitent pas toujours partager leurs connaissances) expliquent le manque de partage d'informations. Les salariés conservent sur leurs répertoires personnels ou sur leurs disques durs les documents qu'ils produisent.

Conséquences : Le risque de perte de données est élevé. Se pose également le problème de la sécurisation des données confidentielles liées aux clients ou aux collaborateurs (échange de mots de passe par courriel).

De plus, les collaborateurs perdent un temps précieux à échanger par courriel pour retrouver des documents. Les propositions commerciales sont donc parfois incomplètes ou arrivent trop tard chez les clients.

Causes : Il n'existe pas de pratique commune concernant la gestion des documents (classement, nommage, indexation). Il est difficile de retrouver certains documents.

Les collaborateurs utilisent peu le répertoire commun (cf. annexe 8 p. 11 et 12) hébergé sur le serveur de fichiers.

Conséquences : Cette situation engendre plusieurs effets : des documents inutiles sont conservés (anciennes versions, documents redondants) ou nommés de façon peu cohérente, donc difficiles à retrouver.

Là encore, l'entreprise risque de perdre des clients en transmettant des propositions commerciales incomplètes ou tardives.

2ème partie : PROPOSITION DE SOLUTIONS

- **Pour développer le travail d'équipe et le sentiment d'appartenance, favoriser les échanges d'expérience :**

Compétences évaluées au cours de cette partie

- Rechercher des solutions,
 - Analyser et argumenter les solutions
-

1. Organiser des réunions avec les consultants et experts de façon régulière, éventuellement chaque semaine. Pour limiter les coûts et les déplacements, ces réunions pourront se faire à distance (téléconférence et / ou visio-conférence entre les deux sites par exemple).

Ces réunions permettraient de faire le point sur les aspects commerciaux (prospection et propositions commerciales à élaborer) et de piloter les projets en cours. Les équipes intervenant sur un projet pourraient alors faire appel à l'expérience des autres.

2. Rédiger un compte-rendu de réunion et le mettre à disposition dans l'espace commun du serveur de fichiers afin d'engager le développement du travail collaboratif. Ce compte-rendu reprendra l'ensemble des points évoqués et un plan d'actions précisant les responsabilités de chacun pourra y être intégré (qui fait quoi pour quand ?). Ce compte-rendu aurait l'intérêt d'informer les salariés n'ayant pu assister à la réunion et d'inciter chacun à faire ce qui aura été convenu.

3. Échanger par écrit sur les projets en cours.

Il est également possible de choisir d'échanger par document partagé en utilisant un moyen de collaboration (serveurs de fichiers au départ) sur les projets en cours pour solliciter l'intervention des équipes. Évoluer vers une solution de travail collaboratif.

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2015
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS-CORRIGÉ	Page 5 sur 12

➤ **Pour développer l'usage du serveur de fichiers et favoriser le partage de documents**

Compétences évaluées au cours de cette partie

- Identifier les sources d'informations ;
- Organiser le partage et la conservation des documents ;
- Indexer un document ;
- Trier, classer et archiver les documents ;
- Optimiser la circulation de l'information ;
- Participer à l'évolution du SI ;
- Former les utilisateurs aux usages, pratiques et outils utilisés ;
- Coordonner les activités.

1. Développer une arborescence commune sur laquelle seront présents tous les documents permettant de réaliser une proposition commerciale. Pour faciliter les recherches, les documents devront être nommés en respectant des règles précises et être indexés. L'assistant propose au manager des modalités de classement et d'indexation des documents (par thème, par année, alphabétique, alphanumérique...)
2. Après validation d'une modalité de classement par Nicolas Kléber, organisation d'une formation interne à destination des consultants et experts ayant un double objectif :
 - présenter les nouvelles modalités de gestion des documents à respecter de manière impérative et fournir un mode opératoire leur permettant de classer, nommer et indexer leurs documents en fonction des règles établies (explications sur les règles de classement, de codification et de définition des propriétés des documents).
 - convaincre sur la nécessité de collaborer davantage pour permettre le partage d'expériences et ainsi gagner en efficience.

3. Développer l'usage du serveur de fichiers en organisant une relance des équipes.

L'assistant(e) devient référent(e) sur l'utilisation du serveur de fichiers, et plus largement sur les moyens collaboratifs à développer ; il (elle) apporte aide et conseils aux collaborateurs.

Il est possible de créer un document partagé sous forme de planning sur le serveur. Pour chaque projet en cours, des dates limites pour intégrer les documents sur l'arborescence commune seraient fixées (exemple : dépôt de la proposition commerciale à J+15 maximum après sa réalisation ou sa transmission au client). Une relance systématique pourrait être mise en place. Ce système pourrait également être mis en place à travers un agenda partagé (liste des tâches partagées et rappels automatiques).

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2015
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS-CORRIGÉ	Page 6 sur 12

➤ **Pour professionnaliser la réalisation des propositions commerciales :**

Compétences évaluées au cours de cette partie

- Déterminer un modèle de document ;
- Gérer les données partagées.

1. Mettre à disposition un modèle de proposition commerciale respectant la charte graphique.
Une proposition type reprenant les éléments communs à toutes les propositions et respectant la charte graphique pourrait être mise à la disposition des consultants et experts sous forme de document modèle.
2. Mettre à disposition un document type réalisé sous tableur présentant les modalités de calcul du coût et de la marge commerciale d'une intervention. Ce document présenterait un double intérêt : éviter les erreurs dans le chiffrage des propositions et vérification éventuelle de leur cohérence par la direction.
3. En fonction du développement de l'entreprise, mettre en place une plateforme collaborative permettant un réel travail de collaboration (agenda partagé, gestion de projets, historique des documents, partage de documents, chiffres clés de la période et plus largement dans un espace dédié, des informations sur les événements familiaux des salariés, présentation des nouveaux collaborateurs...).

➤ **Pour inciter les consultants et experts à partager leurs connaissances en les valorisant :**

Compétences évaluées au cours de cette partie

- Participer à l'évolution du SI ;
- Promouvoir les modifications au processus de travail.

1. Développer le site internet en y intégrant des résumés des cas d'entreprise.
La mise en valeur du travail réalisé par les consultants et experts pourrait générer un chiffre d'affaires supplémentaire et attirer de nouveaux clients.
Pour permettre aux clients d'exprimer leurs avis ou remarques sur le site de l'entreprise, créer un espace dans lequel ils pourront formuler des commentaires. Ces éléments pourraient ensuite être utilisés afin de mieux cerner leur satisfaction.
2. Disposer d'un espace sur le serveur où chaque consultant ou expert dépose la dernière version de son CV qui pourra être intégré dans les propositions commerciales.
3. Mettre en place un système de rémunération incitatif.
Une prime (éventuellement collective pour la réalisation d'un travail d'équipe) pourrait être instaurée. Elle serait attribuée en fonction de critères quantitatifs ou qualitatifs qui doivent être définis avec soin (nombre de documents utiles mis à disposition, implication dans les échanges d'expérience...).

CONCLUSION du rapport

Synthèse et mise en avant d'une ou plusieurs solutions qui apparaissent comme les plus pertinentes (coûts, délai ou simplicité de mise en œuvre...).

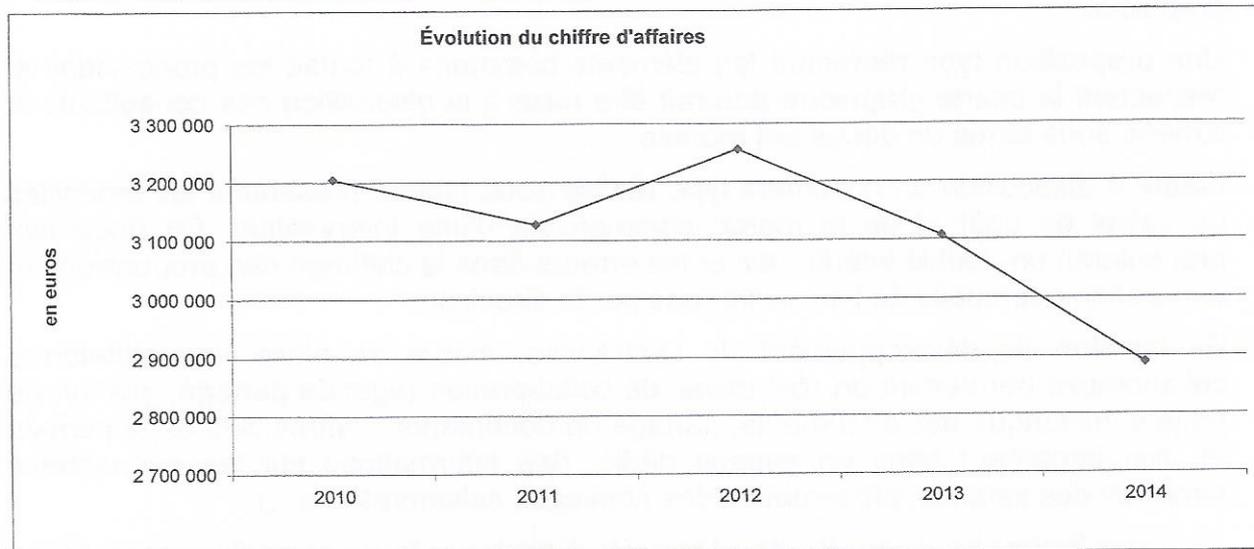
BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2015
U5 - Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS-CORRIGÉ	Page 7 sur 12

Annexes au rapport

Annexe 1 – Analyse de l'évolution du CA

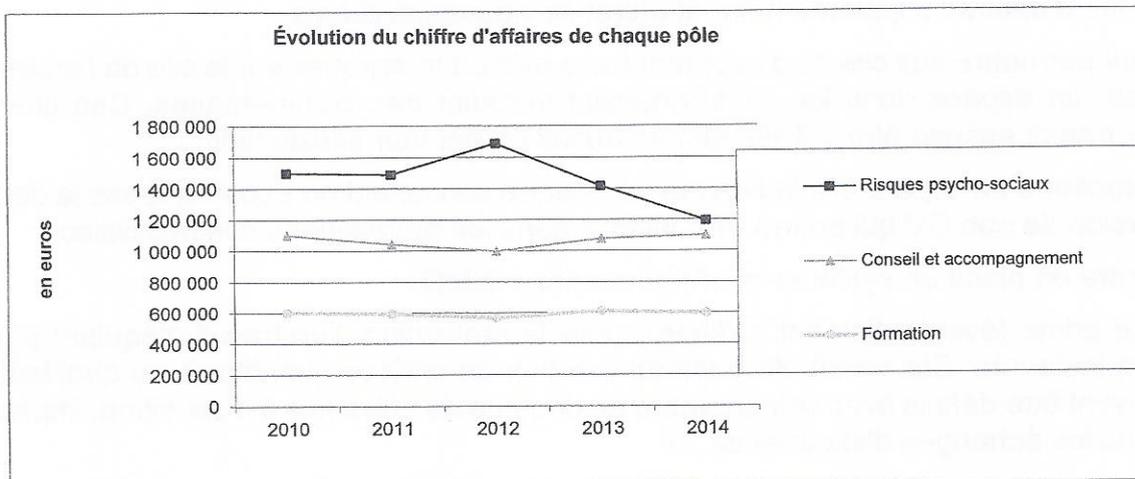
Compétences évaluées au cours de cette partie

- Utiliser les fonctionnalités de calcul et de présentation de données ;
- Interpréter les résultats.

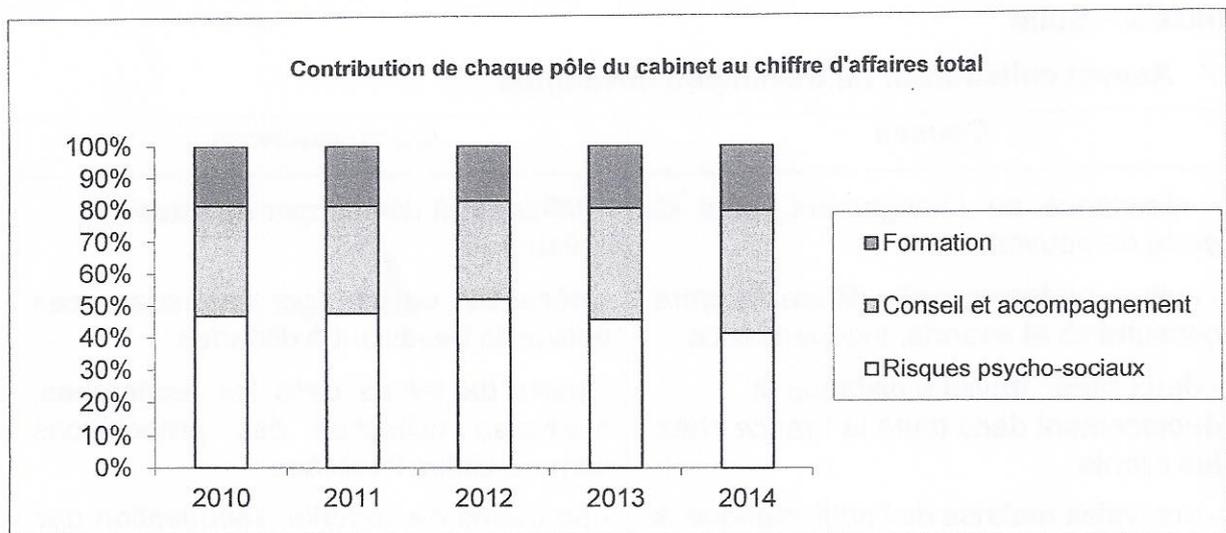


CA total (en €)				
2010	2011	2012	2013	2014
3 205 000	3 127 000	3 256 000	3 107 000	2 890 000

Évolution du CA global			
2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
-2,43%	+4,13%	-4,58%	-6,98%



Évolution du CA du pôle risques psycho-sociaux			
2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
-0,73%	+13,36%	-16,10%	-15,81%



Contribution du pôle RPS au CA global				
2010	2011	2012	2013	2014
46,83%	47,65%	51,87%	45,61%	41,28%

Annexe 2 – Analyse des causes et des conséquences relatives à la gestion globale des propositions commerciales.

Compétences évaluées au cours de cette partie

- Apprécier les enjeux.

✓ Élaboration des propositions commerciales

Causes	Conséquences
<ul style="list-style-type: none"> - accroissement de la concurrence secteur consulting RPS - intervenants nombreux - manque de délégation au niveau des propositions commerciales - autonomie et confiance insuffisantes - budgétisation aléatoire des interventions - délais trop longs dans la transmission des propositions aux prospects - manque d'uniformisation des documents (pas de document type) - manque d'actualisation des documents (CV) 	<ul style="list-style-type: none"> - perte de marchés - perte de confiance clients - allongement procédure, perte de temps des collaborateurs dans la recherche d'informations - retard dans l'élaboration des propositions - contrôles rigoureux et systématiques du travail des consultants et experts par Nicolas Kleber - pertes financières et baisse de la rentabilité - perte de clients et/ou prospects - dégradation de l'image de l'entreprise - coexistence de plusieurs versions d'un même document, perte de temps, oublis, erreurs, pas de retour d'expérience - perte d'image

Annexe 2 – Suite.

✓ Aspect collaboratif du travail peu développé

Causes	Conséquences
<ul style="list-style-type: none"> - résistance au changement, peur de perte de pouvoir, - culture professionnelle différente entre consultants et experts, indépendance - deux sites : travail à distance et déplacement dans toute la France chez les clients - mauvaise maîtrise de l'outil, manque de formation - utilisation inadaptée de la messagerie, échange de documents par courriels - travail collaboratif peu développé - frein à la mutualisation : difficultés à partager les connaissances - sous-utilisation des outils en place (serveur de fichiers, site internet) - mise à jour des documents (CV, cas d'entreprises) - mauvaise organisation de l'arborescence et aucune règle de classement établie des documents, indexation inexistante (auteur, mots-clefs), pas de critères formalisés, nommage des documents peu rationnels - document format papier pas forcément numérisés, stockés à Paris 	<ul style="list-style-type: none"> - difficultés à développer du travail collaboratif - nécessité de partager des ressources puisqu'ils travaillent à distance - perte de temps dans les recherches, mauvaise utilisation des propositions commerciales finalisées - problème de sécurité, sécurisation des données - collaboration difficile, voire impossible (répertoire commun sous-utilisé) - perte d'expertise, perte de prospects (cf. les courriels), problème de suivi de la clientèle - pas de partage d'informations - délais trop longs dans les propositions commerciales, perte de clients - sous-utilisation de ces ressources (propositions commerciales, cas d'entreprise) - perte de temps dans les recherches et sous-utilisation de l'espace commun - accès rapide à l'information difficile, car chaque collaborateur a son propre classement dans son espace personnel - impossibilité d'utiliser des ressources non numérisées, perte d'efficacité

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2015
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS-CORRIGÉ	Page 10 sur 12

2^{ème} partie : MISE EN ŒUVRE DE LA DÉCISION

A. ORGANISATION DU RÉPERTOIRE COMMUN

Compétences évaluées au cours de cette partie

- Mettre en œuvre les outils d'administration d'un espace de travail collaboratif.

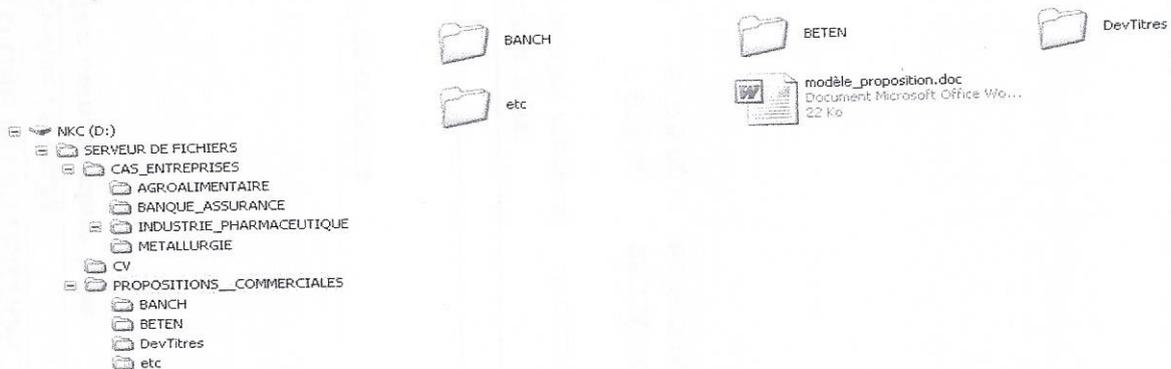
Il s'agit de prévoir une organisation matérielle profitant du réseau avec une arborescence commune facilitant la recherche de documents et le partage des fichiers entre consultants et experts sur le serveur de fichiers disponible.

Arborescence

Un dossier CV regroupera tous les CV des experts et consultants.

Concernant les propositions commerciales et les cas d'entreprise, l'arborescence doit refléter une double préoccupation de classer par client et par type de documents (cas ou proposition). De plus, les cas d'entreprise doivent être regroupés par secteurs d'activité. Un document modèle de proposition doit être présent.

Il semble plus judicieux de classer par type de document puis par client des documents tels que les propositions commerciales et les cas d'entreprise (exemple d'arborescence ci-dessous).



Une modalité de classement par année d'activité est moins opérationnelle pour retrouver l'information.

BTS ASSISTANT DE MANAGER	SESSION 2015
U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions	Durée : 4 heures
Code sujet : AMDOPS-CORRIGÉ	Page 11 sur 12

B. CALCUL DE LA MARGE COMMERCIALE D'UNE INTERVENTION TYPE

Compétences évaluées au cours de cette partie : Évaluer les coûts

Chiffre d'affaires prévisionnel d'une proposition commerciale type		Cout journalier	Jours facturés	Montant					
Expert		2 000,00	3	6 000,00					
Consultant Confirmé		1 500,00	12	18 000,00					
Consultant		1 000,00	12	12 000,00					
Total				36 000,00					
Forfait mise à disposition des systèmes de recueil de données				1 500,00					
Montant HT Facturé				37 500,00					
Coût prévisionnel d'une proposition commerciale type									
Salaires bruts : salaires Patron, coûts mensuel									
Charges de personnel	Salaires bruts	Patron	Coûts mensuel	Annuels	Nb de jours	Coûts/Jour	Jours effectués		
Consultant Confirmé	5 500,00	2 475,00	7 975,00	95 700,00	217	441,01	12	5 292,17	
Consultant	3 500,00	1 575,00	5 075,00	60 900,00	217	280,65	12	3 367,74	
8 659,91									
Assistant (e)					Coût Journalier		Nb de jours		
					105,00		4		420,00
Honoraires des experts					Forfait/jour		Jours effectués		
Expert					550,00		3		1 650,00
Charges Indirectes									9 450,00
Coût Total									20 179,91
Marge Commerciale									17 320,09

BTS ASSISTANT DE MANAGER

U5 – Diagnostic Opérationnel et Proposition de Solutions

Code sujet : AMDOPS-CORRIGE

SESSION 2015

Durée : 4 heures

Page 12 sur 12