

**Berufsprüfung für Technische  
Kaufleute mit eidg. Fachausweis**  
**Examen professionnel pour les  
agents technico-commerciaux  
avec brevet fédéral**

**Solution modèle**

## **Examen 2018**

Matière d'examen

### **Management**

**Temps alloué: 120 minutes**

Cette matière d'examen est basée sur l'étude de cas générale (marge grise) et elle comprend les pages 1-12.  
Veuillez contrôler si vous avez reçu la documentation complète.



Schweizerischer Verband technischer Kaderleute  
Société suisse des cadres techniques  
Società svizzera dei quadri tecnici

**1 Tâches à réponses multiples (18 points, 1 point par tâche partielle)**

Les tâches à réponses multiples suivantes ne comportent qu'une seule solution exacte. Choisissez votre réponse et reportez votre solution dans la page ci-dessous:

→ La solution correcte doit être clairement indiquée par un X dans la ligne concernée.

Tâche	A	B	C	d
1.1			X	
1.2	X			
1.3				X
1.4	X			
1.5			X	
1.6		X		
1.7				X
1.8				X
1.9			X	
1.10				X
1.11		X		
1.12			X	
1.13	X			
1.14				X
1.15			X	
1.16		X		
1.17		X		
1.18	X			

Répartition des points: 1 point par réponse exacte (18 au total)

## 2 Groupes de parties prenantes/Stakeholder de PREWA SA (14 points)

### 2.1 Groupes de parties prenantes externes indiqués dans le cas d'étude (6 points)

3 groupes de parties prenantes externes et leurs intérêts

Groupe de parties prenantes externes (indication du numéro de page dans le cas d'étude incluse)	Intérêts de ce groupe de parties prenantes (le numéro de page du cas d'étude inclus ou propre hypothèse)
Team/Organisation définissant et développant les standards GWP (Good Weighing Practice) (S. D)	Utilisation globale du standard, afin que les systèmes et les processus de pesage soient comparables dans le monde entier (hypothèse).
Concurrents tels que Deutsche Waagen-Manufaktur, Asia Laboratory ou Mettler Toledo (S. F)	Observance de règles de jeu équitables sur le marché (hypothèse) Collaboration dans l'élaboration de standards et de normes communs valables pour l'ensemble de la branche (hypothèse)
Clients dans les branches telles que la chimie, l'industrie de l'alimentation ou des laboratoires (S. G)	Solution aux demandes spécifiques de la clientèle (processus de pesage, services, formation, etc.) à des conditions équitables.
Autre possibilité (entre autres): Gestion de l'exposition Eurofair/Asiafair (S. G)	Indiquer de façon définitive jusqu'à fin octobre la surface nécessaire au stand que PREWA SA installera lors de l'exposition Eurofair (S. G)

Répartition des points: 1 point par indication avec numéro de page et par description de l'intérêt, justification/rapport à chaque groupe de parties prenantes inclus, les réponses se rapportent clairement au cas d'étude, pas de redondances (6 points au total)

**2.2 Autres groupes de parties prenantes**

(4 points)

2 autres groupes externes importants de parties prenantes de l'entreprise PREWA SA qui ne sont pas mentionnés dans le cas d'étude, explications incluses.

Autres groupes	Explication
Bailleurs de fonds étrangers (banques, prêteurs)	Selon le cas d'étude, le capital étranger de Prewa SA s'élève à CHF 22 Mio au total à fin 2017 (dont 10 Mio à long terme). Ces bailleurs de fonds étrangers ont une grande influence sur Prewa SA (conditions contractuelles, limites, etc.) et doivent impérativement faire l'objet d'un suivi intensif
Institutions formant des spécialistes en technique et processus de mesurage ou autres professionnels de la branche.	L'entreprise Prewa SA a besoin de professionnels pour assurer à long terme sa réussite dans ses domaines spécialisés (par ex. technologie des processus) Des institutions assurant la formation de-tels spécialistes sont importantes pour Prewa SA

Pas d'énumération exhaustive (autres possibilités comme par exemple maisons d'édition, organisations environnementales, fournisseurs, mais pas de groupes de parties prenantes mentionnés dans le cas d'étude comme par exemple la filiale en Asie).

Répartition des points: 1 point par citation et par explication (4 points au total)

**2.3 Risques encourus s'il n'est pas tenu compte des groupes de parties prenantes**

(4 points)

Choisissez un des groupes de parties prenantes que vous avez cités et donnez des explications sur deux dangers concrets existants pour l'entreprise PREWA SA si elle ne tient pas compte de ces groupes et de leurs intérêts.

Groupe de parties prenantes choisi
Par exemple bailleurs de fonds étrangers
Explication des 2 dangers, s'il n'est pas tenu compte des intérêts de ce groupe
- Résiliation de crédits entraînant des difficultés financières.
- Conditions défavorables sur les taux d'intérêt

Répartition des points: 1 point par explication **et** par rapport cohérent au groupe de parties prenantes choisi (4 points au total).

**3 Différenciations d'organisations****(12 points)****3.1 Critères de différenciation****(6 points)**

D'après le critère grandeur, l'entreprise PREWA SA peut être associée au groupe d'organisations de croissance moyenne (cf exemple dans la table suivante). Dans cette table figurent trois autres critères. Associez par critère l'entreprise PREWA SA à chacun des groupes et justifiez rapidement votre réponse au moyen de mots-clés.

<b>Critères</b>	<b>Association de PREWA SA à un groupe (en se basant sur le critère donné), justification incluse</b>
Exemple Grandeur	Exemple Association: organisation de croissance moyenne. Justification: Chiffre d'affaires (un peu moins de 30 Mio CHF). Nombre de collaborateurs (110)
Secteur	2 (production) avec parts dans le 3 (services)  Justification: PREWA SA fabrique elle-même des balances, mais elle offre aussi des services comme (développement en collaboration avec la clientèle, conseils, formations)
Branche	Mécanique de précision (ou similaire telle que technique de mesurage et de pesage, construction d'installations et d'appareils), livraison dans d'autres branches, très différentes  Justification: PREWA SA est active dans une branche spécifique de l'économie (mécanique de précision). Des entreprises se situent au sein de cette branche d'activité, elles fabriquent des substituts ou disposent de <u>compétences techniques similaires et/ou de groupes de clients.</u>
Forme juridique / Propriété (Entité responsable)	Economie privée, pas de cotation boursière, entité plutôt orientée du côté de la finance, société anonyme / Holding Justification: PREWA SA, elle-même une société anonyme destinée à générer des bénéfices, appartient au groupe d'investisseurs „Swiss-Prime-Manufacturers AG“, groupe orienté vers les bénéfices.

Répartition des points: 1 point par citation **et** par classement correct (3), 1 point par justification (3), citations spécifiques et non générales (au total 6 points).

**3.2 Défis à relever par rapport à chaque type d'organisation** (6 points)

En tant qu'entreprise de croissance moyenne, des défis spécifiques liés au critère „grandeur“ attendent PREWA SA. Citez deux défis et expliquez comment vous arrivez à cette estimation. De plus, nommez et décrivez une mesure concrète que l'entreprise PREWA SA pourrait utiliser pour relever ces défis.

<p>Défi numéro 1 (courte justification incl.)</p> <p>Défi d'organisation: comment organiser PREWA SA pour que l'organisation rende la croissance possible?</p>	<p>Défi numéro 2 (courte justification incl.)</p> <p>Défi personnel: de quels cadres supérieurs avons-nous besoin pour diriger une entreprise en pleine croissance?</p>
<p>Mesure (désignation et courte description)</p> <p>Lancement et exécution d'un projet (stratégique) d'organisation „PREWA 2022“</p> <p>Un team est chargé d'analyser de façon intensive les thèmes liés à la croissance et aux crises de croissance pouvant survenir. Il doit développer un concept pouvant s'appliquer à l'avenir à l'ensemble des processus, des structures et à tous les thèmes touchant au personnel.</p>	

D'autres défis tels que des défis relevant d'une forte croissance/grandeur, d'un changement ambitionné (Change Management), d'une question d'emplacement/de direction ou de systèmes IT sont acceptés, à l'exception de thèmes externes (comme croissance d'autres entreprises) ou de questions d'organisation générale et de direction.

Répartition des points: 1 point par citation et justification, respectivement description. Défis internes / du point de vue de PREWA SA (6 points au total)

**4 Business Plan (14 points)****4.1 Management Summary (4 points)**

Nommez et expliquez deux points principaux auxquels il faut prêter attention lors de la formulation d'un management summary dans le cas décrit (tâche no 4).

Points principaux pour l'élaboration du management summary	Courte explication
1. Le public ciblé (ici la direction de PREWA SA) doit être motivé pour qu'il lise la totalité du business plan.	Explication courte et concise, sur une page, résumé et non préambule ou introduction
2. Les points les plus importants du business plan contiennent	De quoi s'agit-il? (Qu'est-ce qui va en découler? Quels sont les avantages? Quelle est la demande (par exemple demande de budget)? Qui l'applique (team)?

Répartition des points: 1 point par citation et explication, évaluation des réalisations concernant „élaboration / la formulation“ et non du „contenu“ du business plan (4 points au total)

**4.2 Logique du plan de financement en tant que partie du business plan (4 points)**

Citez et expliquez 2 aspects devant figurer dans un plan de financement pour la mise en place d'une plateforme d'apprentissage en ligne dans l'entreprise PREWA SA.

Thèmes centraux du plan de financement	Explication
1. Plan d'investissement / de capitalisation	Détermination du montant d'investissement (1 Mio) et explication concernant l'usage de l'argent, respect. description du calcul de la somme totale et description de la façon d'obtenir cet argent.
2. Dépenses courantes (et dans ce cas les avantages sont difficiles à déterminer) (retours d'argent dus à l'investissement) et évaluation du risque (financier)	Quels sont les frais courants après investissement (par exemple pour l'exploitation, la maintenance, le développement, etc.) et quels sont les retours d'argent espérés (avantages), analyse du risque financier

Répartition des points: 1 point pour chaque citation des thèmes centraux et 1 pour chaque explication, les citations/élaborations doivent se rapporter spécifiquement à la thématique de la finance (4 points au total).

**4.3 Plans partiels du businessplan****(6 points)**

Nommez et expliquez 2 autres plans partiels utiles au businessplan. Justifiez votre réponse.

<b>Plan partiel du businessplan</b> (en complément au plan de financement)	<b>Justification</b>
1. Plan personnel Description: Comment les ressources personnelles peuvent-elles concrètement être comblées?	Un businessplan doit être appliqué par des personnes. Il est donc important de prévoir qui pourra concrètement être désigné pour sa mise en place (par exemple charges de travail, collaborateurs, nombre de personnes, etc.).
2. Marketing-/Plan de communication Description: Qui faut-il enthousiasmer à l'idée, comment, quand, par l'entremise de quelle personne et par quels canaux de communication?	Il ne suffit pas d'avoir une bonne idée. Les personnes concernées doivent se sentir engagées et l'idée doit être vendue (dans le cas concret: les personnes qui doivent être formées).

D'autres plans partiels spécifiques sont possibles, exemples: plan d'infrastructure, calendrier/plan de mise en oeuvre, plan de gestion du risque

Répartition des points: 1 point par citation, description et justification. Rapport clair à des plans/thèmes spécifiques (6 points au total). Des considérations sur le plan de financement et sur le businessplan en général ne donnent aucun point.

**5 Management du changement****(14 points)****5.1 Préparation aux changements****(8 points)**

Décrivez 2 mesures vous permettant, en temps que personne dirigeante, de vous préparer au processus de changement décrit dans la mission.

<b>Préparation personnelle au processus de changement</b>	<b>Justification</b>
1. Comprendre soi-même le pourquoi du changement et accepter la situation	En tant que supérieur hiérarchique de mes collaborateurs, je dois pouvoir soutenir le changement à venir. Je n'ai pas le droit de rester dans les phases se situant avant la compréhension et l'acceptance (choc, négation)
2. Etre soi-même prêt à essayer la nouveauté, permettre les erreurs et finalement comprendre la solution	En tant que supérieur hiérarchique, je dois essayer les nouveaux comportements avant les autres. Je dois prouver que j'accepte les nouveautés, que je les mets en pratique et que les erreurs sont permises durant la phase d'expérimentation. Je dois donc m'être plongé dans la thématique et en comprendre les tenants et les aboutissants afin que je puisse différencier les résultats futurs, voulus ou non.

Répartition des points: 4 points par phrase, les aspects doivent clairement être délimités, du point de vue du(des) supérieur(s) hiérarchiques (point de vue personnel), les mesures doivent se rapporter au cas et être parfaitement justifiées (8 points au total).



**5.2 Préparation du team au changement**

(6 points)

Décrivez 3 mesures avec lesquelles vous pouvez préparer votre propre team à la mission décrite dans le processus de changement. (Description et justification).

<b>Préparation du team au processus de changement</b>	<b>Justification</b>
<p>1. Créer de la transparence / clarifier les questions de sens: expliquer la situation de base et les objectifs, informer</p> <p>ou</p> <p>Former à la pratique les collaborateurs en fonction des (nouvelles) compétences .</p>	<p>Les collaborateurs doivent savoir de quoi il s'agit et ce que nous voulons atteindre ensemble. Les collaborateurs doivent bénéficier du niveau d'information nécessaire, le „Pourquoi“ doit être expliqué.</p> <p>ou</p> <p>Rendre les collaborateurs capables d'assumer leur nouveau rôle, enrayer les peurs.</p>
<p>2. Expliquer les rôles / impliquer:</p> <p>Quelles sont mes attentes pour chacun des collaborateurs de mon team et mes attentes personnelles.</p>	<p>Les attentes doivent être clairement précisées, sans quoi des malentendus et des conflits peuvent surgir. Créer l'acceptation par l'implication des collaborateurs dans le processus.</p>
<p>3. Organiser:</p> <p>Qui fait quoi, qui est responsable de quoi, comment continuer, quelles techniques utiliser (par ex. séances de travail, moyens de communication, etc.). Quels sont les changements touchant au droit du personnel.</p>	<p>La mise en oeuvre du changement doit être organisée en utilisant des méthodes appropriées, sans quoi celui-ci sera inefficace et engendrera de la frustration.</p>

Répartition des points: 2 points par ligne, pas de redondances / 3 pour les mesures se rapportant au team (6 points au total)

**6 Regroupements d'entreprises****(10 points)**

En plus de la création d'une filiale, il existe d'autres formes de regroupements d'entreprises. Indiquez une de ces autres formes et donnez des explications à ce sujet.

Pour la forme que vous choisissez, citez et expliquez deux avantages et deux désavantages de celle-ci par rapport à la variante „filiale“.

<b>Alternative de coopération (en lieu et place d'une propre filiale au Vietnam)</b>	
Collaboration contractuelle / Coopération avec des partenaires appropriés au Vietnam. Les balances standard sont livrées par des fournisseurs soigneusement choisis, sur la base de contrats, éventuellement complétés par des commandes de développement.	
<b>Avantages par rapport à la création d'une filiale</b>	<b>Désavantages par rapport à la création d'une filiale</b>
1. PREWA SA peut se concentrer sur ses principales compétences (développement, production, vente et entretien/formation de balances spéciales dans le domaine de haute précision)	1. Coûts plus élevés à moyen et long terme (le bénéfice revient au fournisseur et non à l'entreprise PREWA SA)
2. Meilleure flexibilité (les balances standard peuvent être fournies par différents fabricants, plus grande flexibilité aussi en raison de la transformation des frais fixes en frais variables)	2. Dépendance de partenaires  (Les partenaires en affaires ne peuvent pas être dirigés directement comme de propres départements d'une filiale de PREWA SA; il est éventuellement possible que le savoir-faire et la proximité de la clientèle disparaissent)

Autres avantages possibles:

- Moins de capital lié
- Baisse des coûts éventuelle à court terme (par approvisionnement chez le fournisseur le moins cher)

Autres solutions pour les alternatives de coopération:

- Joint-Venture avec un partenaire vietnamien
- Prises de participations majoritaires ou minoritaires
- Fusion / annexion
- Consortium

Répartition des points: 2 points par champ (Citation et description de l'alternative de coopération, avantages/désavantages par rapport à la filiale (10 points au total)

Les aspects doivent clairement être délimités les uns par rapport aux autres (arguments indépendants). Les désavantages ne doivent pas simplement découler des avantages. Les avantages/désavantages doivent se rapporter spécifiquement à la variante filiale, cela ne doit pas être simplement une description de la propre variante.

**7 Total Quality Management TQM****(6 points)**

6 principes importants de la philosophie d'un TQM

<b>6 principes de la philosophie TQM (Citation et courte description)</b>
1. Orientation vers la clientèle: La qualité des produits et de toutes les activités, les processus sont destinés à la clientèle et à ses demandes.
2. Tous sont impliqués (implication de l'ensemble du groupe): (La qualité est obtenue par l'implication de tous les collaborateurs, de tous les degrés et domaines de l'ensemble de l'entreprise PREWA SA ainsi que de la totalité de la chaîne de valeur (englobement des partenaires situés en aval et en amont de celle-ci).
3. Mesurer la qualité (direction avec objectifs): La qualité englobe diverses dimensions, ces dimensions se mesurent au moyen d'une échelle de mesures concrètes.
4. Activité régulière (Amélioration permanente / CIP): La qualité n'a aucun objectif à atteindre, mais elle est développée de façon continue. TQM n'a jamais de fin.
5. Agir activement: La réussite de TQM a pour condition que tous pensent activement et de façon prévoyante (donc ne pas attendre jusqu'à ce que nous devions faire quelque chose).
6. Orientation du processus: L'ensemble de l'entreprise doit se concentrer sur les processus et non sur les fonctions. Des interfaces peuvent ainsi être supprimées et l'organisation peut se consacrer aux processus.

Autre option:

Culture de l'erreur: tirer des leçons des erreurs, les éviter à l'avenir.

Répartition des points: 1 point par champ (citation et courte description), les aspects doivent clairement être délimités les uns par rapport aux autres. Pas de redondances (6 points au total).

**8 Gestion (management) des connaissances****(12 points)****8.1 Importance du savoir dans l'entreprise PREWA SA****(4 points)**

2 raisons pour lesquelles le savoir et le maintien de celui-ci sont des facteurs importants pour l'entreprise PREWA SA.

Raisons pour lesquelles le savoir et son maintien sont des facteurs importants	Explication
1) La part des éléments immatériels est de plus en plus importante dans les produits. (Le savoir doit être présent et maintenu pour que le succès de l'entreprise soit une réalité/demeure).	PREWA SA n'est pas forcément obligée de produire elle-même des balances, mais elle doit connaître la façon dont elles sont fabriquées. Dans l'industrie de la balance, il ne s'agit pas seulement de connaître le produit, mais il faut aussi savoir comment expédier des balances rapidement et sûrement dans le monde entier.
2) Le degré d'échange avec la clientèle d'autres groupes de parties prenantes augmente continuellement. (Savoir et apprendre, bases du succès sur les marchés)	PREWA SA entretient des contacts intensifs avec les clients des marchés de niche, elle développe de plus en plus de nouveaux systèmes en collaboration avec le client. Un échange intensif de connaissances a donc lieu.

Répartition des points: 2 points par ligne (raison et courte explication, approche sensée et justification se rapportant au cas). Les deux raisons doivent être clairement délimitées l'une par rapport à l'autre (4 points au total).

**8.2 Composantes essentielles de la gestion des connaissances dans la production****(8 points)**

Au moyen de mots-clés, donnez des explications sur 4 composantes essentielles d'une gestion des connaissances orientée vers la pratique dans votre département de production chez PREWA SA.

Bases de la gestion des connaissances dans la production	Explication
1) Objectifs du savoir	Où et quelles capacités faut-il développer dans la production? Quel savoir sera décisif à l'avenir pour le bon fonctionnement de la production chez PREWA SA?
2) Identification du savoir	Qui détient le savoir et où puis-je trouver quel savoir? Je dois garder la maîtrise de la production, connaître où se trouve le savoir. Dois-je m'adresser à un service interne de PREWA ou à un service externe à l'entreprise?

3) Acquisition du savoir	Comment puis-je me procurer le savoir qui fait défaut au sein de l'entreprise? Par exemple: Savoir d'experts externes pour augmenter la productivité de ma propre production.
4) Développement du savoir	Comment développer un savoir neuf dans la production? Comment puis-je présenter des idées utiles à la production à mes collaborateurs? (Enquête, comment traiter les idées nouvelles, assurer la créativité)
Autres options de solutions (choix)	
5) Répartition du savoir	Comment puis-je m'assurer que le savoir est partagé dans mon team? Comment pouvons-nous apprendre les uns des autres dans notre team et profiter des expériences de chacun?
6) Utilité du savoir	Comment m'assurer que le savoir est bien utilisé? Par exemple: comment puis-je m'assurer que ce qui a été enseigné à un apprenti ou à un technicien lors de ses études est bien appliqué dans notre entreprise?
7) Maintien du savoir	Comment m'assurer que le savoir développé (par exemple en cas de retraite) ne sera pas perdu mais bien maintenu?
8) Evaluation du savoir	Comment puis-je mesurer le succès du processus d'apprentissage au sein du team de production? Quel savoir faut-il garder et développer, quel savoir est-il préférable d'oublier?

Répartition des points: 2 points par ligne (composantes essentielles/base et courte explication). Les éléments doivent clairement être délimités les uns par rapport aux autres. Si certains termes spécifiques manquent, l'évaluation aura lieu sur le sens donné par les explications (8 points au total).