

Candidat no:

Nom:

Prénom:



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

## Examen professionnel de spécialiste technico-gestionnaire / 2020

### **Direction d'entreprise**

# **PROPOSITION DE SOLUTION**

Pour l'ensemble de l'examen utilisez  
**uniquement** les feuilles de solutions suivantes.  
**Remarques et notices sur les pages de devoirs  
ne sont pas évaluées.**

Ecrivez au verso des feuilles de solutions si vous  
n'avez pas assez de place. Deux feuilles de  
solutions vides sont également annexées. D'autres  
feuilles de solutions peuvent être demandées aux  
examineurs.

## 1ère partie: questions fermées de connaissances:

**Evaluation:** Vous obtenez 0 ou 2 points par tâche partielle = 34 points au maximum

<b>Tâches à choix unique: 1 seule réponse est correcte. Marquez d'une croix la solution exacte A, B, C ou D).</b>				
	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		
<b>Tâches à choix multiple: 2, 3 ou 4 solutions peuvent être exactes. Marquez d'une croix les solutions exactes (A, B, C et/ou D) .</b>				
	A	B	C	D
1.9.	X		X	
1.10.	X	X	X	
1.11.	X		X	
1.12.	X	X	X	X
1.13.	X	X		
1.14.	X	X		
<b>Tâches à effectuer dans l'ordre: Enumérez dans le seul ordre logique les opérations (A à D) citées dans le devoir. (1 = premier pas, 4 = dernier pas).</b>				
	A	B	C	D
1.15.	4	1	3	2
1.16.	4	1	3	2
<b>Tâche d'affectation: Affectez les bonnes descriptions (1 à 4) aux dénominations mentionnées de A à D.</b>				
	A	B	C	D
1.17.	1	4	2	3

Candidat no:

Nom / Prénom:

## 2ème partie: questions ouvertes de connaissances

**Evaluation:** Vous obtenez 6 points au maximum par devoir = 30 points au maximum.

### Questions de situations

---

#### Tâche 2.1 Management de la connaissance

---

Méthode existante:

Les collaborateurs entretiennent d'étroites relations et échangent entre eux. Le savoir individuel est ainsi transmis à d'autres personnes de l'entreprise qui peuvent l'utiliser. (Mots-clé: Management de relations / Management de réseau, échange des connaissances)

Méthode supplémentaire possible 1:

Les problèmes résolus sont documentés afin que les expériences puissent servir à d'autres si un problème identique devait survenir. (Mots-clé: Elaboration d'une banque de données des connaissances, documentation, intranet, Wiki).

Méthode supplémentaire possible 2:

Les connaissances de certains collaborateurs sont systématiquement transmises à d'autres; par ex. formation systématique de nouveaux collaborateurs. Mots-clé: transmission systématique du savoir individuel, transmission des connaissances, formation).

---

Candidat no:

Nom / Prénom:

---

---

**Tâche 2.2. Management des technologies**

---

Mesure 1 (Dénomination et courte justification): Utilisation d'informations concernant les brevets

Analyse de nouveaux brevets déposés par des concurrents pour connaître à l'avance les nouvelles technologies qui seront utilisées.

Mesure 2 (Dénomination et courte justification): Visites de foires spécialisées, visites aux clients et aux fournisseurs

Discussion sur place avec les spécialistes présents et analyse des (nouveaux) produits/services présentés, respectivement des technologies qui leur sont nécessaires. Echanges avec les clients et les fournisseurs.

Mesure 3 (Dénomination et courte justification): Analyse des cycles de vie des propres technologies et des technologies étrangères.

Analyse afin de déterminer si les acteurs des marchés utilisent aussi réellement de nouvelles technologies.

Autres mesures (Ex.): Collaboration avec des institutions spécialisées dans le domaine correspondant comme des Start-Ups, des universités, étroite collaboration avec des clients B2B afin de mieux connaître leurs besoins, etc.

---

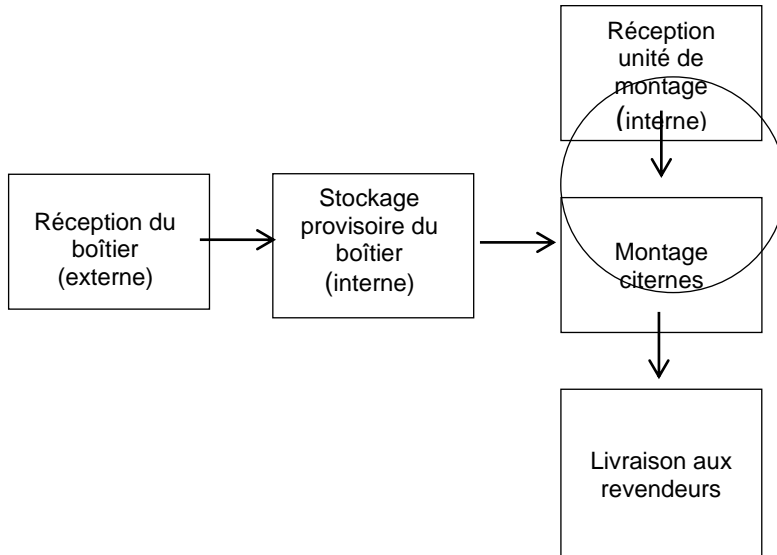
**Candidat no:****Nom / Prénom:**

---

# Tâche de visualisation

## Tâche 2.3. Processus

Organigramme du montage final, propre représentation (max. 2 points):



Éléments devant y figurer, indiqués dans le bon ordre

- Réception de l'unité de montage, fournisseurs internes
- Réception du boîtier, fournisseur externe
- Stockage provisoire du boîtier
- Montage
- Livraison aux revendeurs
- 
- Point critique (cercle): Réception de l'unité de montage livrée par des fournisseurs internes - montage

Mesure pour empêcher le retard dans les livraisons:

Entreposage important d'unités de montages dont la fabrication a pris du retard: Un entrepôt contenant les unités critiques de montage est mis en place.

Mesure alternative pour empêcher le retard dans les livraisons (autres solutions possibles):

Intégration des sites internes (comme externes) de production dans la planification. Les sites sont informés tôt du nombre et de la date de livraison des unités de montage (sur la base des commandes, respectivement du déroulement des opérations).

Planification intégrée avec prévisions et échanges d'informations.

Candidat no:

Nom / Prénom:

# Enoncé de problème

---

## Tâche 2.4. Mise en place du management de projet

---

Question 1 concernant la clarification du projet:

Quels sont les principaux objectifs qualitatifs? (que faut-il atteindre avec le logiciel de maintenance?)

Question 2 concernant la clarification du projet:

Quels sont les délais? (Délai d'introduction du logiciel de maintenance).

Question 3 concernant la clarification du projet:

Quels sont les responsables et comment la responsabilité de la durée du projet va-t-elle être répartie?

Question 4 concernant la clarification du projet:

Quels sont les interlocuteurs et les décideurs en cas de questions survenant durant l'exécution du projet? (Soutien technique)

Question 5 concernant la clarification du projet:

Quelles sont les ressources à respecter (budget: délais, ressources financières)?

Question 6 concernant la clarification du projet:

Quelles sont les conditions secondaires/les limites (de quoi faut-il tenir compte encore lors de la mise en oeuvre de la commande)?

---

Candidat no:

Nom / Prénom:

---

---

**Tâche 2.5. Business Plan**

---

Point no 1 dont il faut tenir compte pour l'élaboration du Management Summary (Dénomination et courte justification):

Répondre à la question de quoi s'agit-il? Démontrer les avantages pour le destinataire.

Point no 2 dont il faut tenir compte pour l'élaboration du Management Summary (Dénomination et courte justification):

Répondre à la question de quoi avons-nous besoin? (Demande mentionnant les moyens nécessaires exigés)

Point no 3 dont il faut tenir compte pour l'élaboration du Management Summary (Dénomination et courte justification):

Attractivité, la lecture du management summary doit motiver les destinataires à examiner le reste du business plan (il doit être court, 1 à 2 pages, contenir les points principaux, résultats et demandes uniquement).

Plan partiel no 1 d'un business plan (Dénomination et courte justification):

Plan marketing: échafaudage de représentation des chiffres d'affaires espérés avec description de la façon dont ils pourraient être obtenus(quantités / prix, répartition). Eventuellement informations sur le marché (volumes, évolution, concurrence, etc).

Plan partiel no 2 d'un business plan (Dénomination et courte justification):

Plan personnel: Indiquer qui peut vraiment appliquer le business plan et quelle sera l'importance des ressources personnelles nécessaires à sa mise en oeuvre

Plan partiel no 3 d'un business plan (Dénomination et courte justification):

Plan financier: Indiquer de quelle façon obtenir du cash-flow sur la durée

---

**Candidat no:****Nom / Prénom:**

---

## 3ème partie: mini-cas

**Evaluation:** Vous obtenez 12 points par tâche au maximum = 36 points au maximum.

---

### Tâche 3.1. Stratégie de concrétisation dans le propre domaine

---

#### 3 aspects critiques (Dénomination et courte justification)

##### Convaincre la clientèle de la nouvelle stratégie

La nouvelle stratégie d'entretien préventif (en lieu et place du management de dépannage actuel) doit être expliquée et vendue aux clients. L'abonnement d'entretien représente des frais supplémentaires pour les clients. Il faut s'assurer que nous ne perdrons pas une partie des clients ciblés en raison du changement de stratégie.

##### Mise en place d'une base de données pour concrétiser la nouvelle stratégie.

Une base de données doit en premier lieu être élaborée pour la mise en oeuvre de l'entretien préventif (par exemple détermination des cycles d'entretien) et la concrétisation des contrats d'entretien (par exemple contenu, prix, échéances, différenciation entre utilisation modérée/intensive etc.). De plus, il faut s'assurer que notre entreprise puisse obtenir les données à temps.

##### Résistance des propres collaborateurs à la nouvelle stratégie

Les propres collaborateurs de l'entreprise ne sont pas convaincus de la nouvelle stratégie. Il faut s'assurer que la nouvelle stratégie soit acceptée et vécue par nos collaborateurs.

D'autres exemples sont possibles:

Une nouvelle stratégie ne peut pas résoudre l'ensemble de nos problèmes.

Les attentes ne doivent pas être trop hautes. Dans des (véritables) cas exceptionnels, il devrait être possible de disposer d'une réglementation d'exception sensée.

---

Candidat no:

Nom / Prénom:

---



**3 mesures concrètes pour la mise en oeuvre de la stratégie (formulation de la mesure et courte justification du choix)**

Expliquer et offrir un contrat de maintenance comprenant un entretien préventif (Démontrer les avantages de la nouvelle stratégie pour les clients)  
S'assurer de la rapidité de la communication.  
(Les clients nous informent plus rapidement des anomalies qui annoncent de façon typique un dérangement – idéalement, les installations sont reliées à notre ordinateur, les anomalies peuvent être enregistrées automatiquement, déclenchant ainsi une proposition de service.

Pour concrétiser la stratégie, des collaborateurs externes rassemblent les données importantes directement chez les clients, ils leurs expliquent les rapports existants entre comportement d'utilisation et défaillances des appareils.  
(Les clients utilisent les lave-vaisselle plus soigneusement et reconnaissent les pannes pour lesquelles ils doivent nous informer très rapidement, nous recevons les données importantes nous permettant de concrétiser la stratégie).  
Remplacement des anciens appareils par de nouveaux, intégrant un module de diagnostic (prime d'échange attractive).

Discuter ouvertement des réserves émises par les collaborateurs, réduire/éliminer les résistances et accompagner la mise en oeuvre de la nouvelle stratégie par des mesures telles que: rondes de discussions, intégration des collaborateurs à la mise en place de la stratégie, formation, adaptation des plans opérationnels, organisation des teams, etc. afin d'en assurer le succès.

Elaborer les contrats/modèles de maintenance avec les techniciens, ce qui assure la participation des propres collaborateurs de l'entreprise.

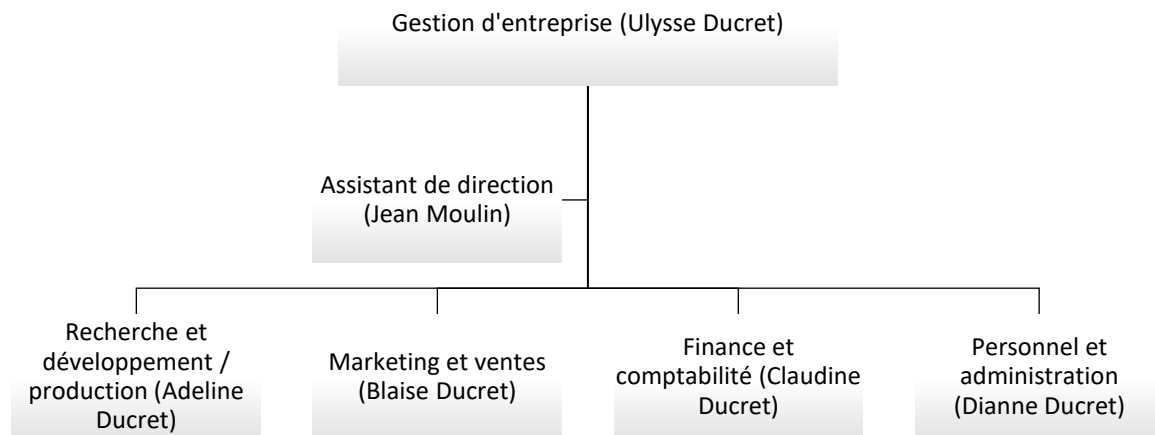
Lors des discussions des objectifs, axer les objectifs des collaborateurs sur la nouvelle stratégie.

Candidat no:

Nom / Prénom:

**Organisation actuelle / Analyse**

Représentation graphique de l'organisation actuelle



Description de cette forme d'organisation:

Organisation fonctionnelle / Structure fonctionnelle

Organisation hiérarchique (organisation hiérarchique avec état(s) major(s) – Staff and Line)

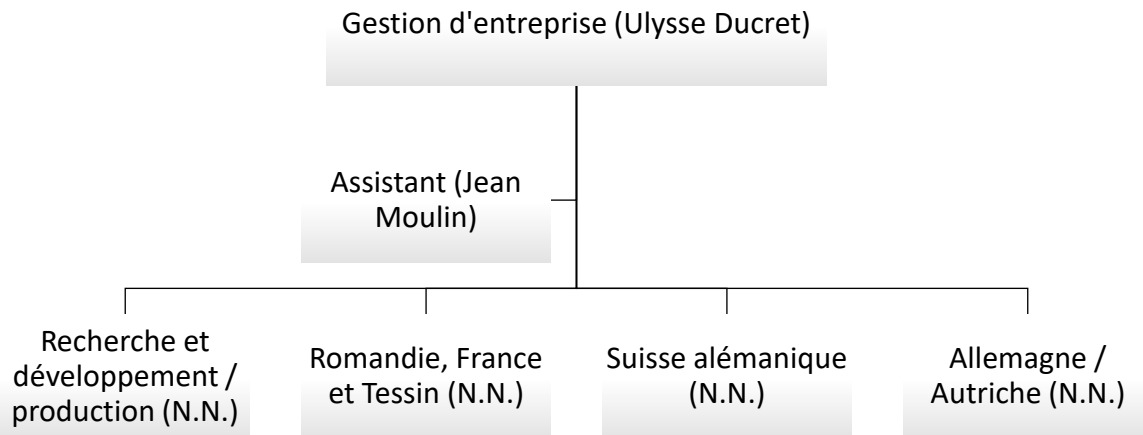
Point critique:

(Organisation fonctionnelle:) Organisation fortement axée sur l'intérieur (et non sur la clientèle et/ou sur les marchés).

Nombreuses interfaces (Les commandes passent par beaucoup de mains)

## Nouvelle organisation (proposition et justification)

Représentation graphique de la nouvelle organisation



U. Ducret est chef, il dispose d'un assistant  
Divisions sous leur responsabilité (Par exemple régions/pays)  
Production centralisée, l'affectation des responsables suit dans un deuxième temps et ne fait pas partie de la mission.

D'autres options sont envisageables.

Description de cette forme d'organisation:

Organisation divisionnelle

Autres options:

- Organisation de processus
- éventuellement organisation pluri-dimensionnelle / organisation matricielle / organisation multilignes (avec structure par régions / pays et par groupes de produits ou fonctions)

Avantages de cette nouvelle forme d'organisation par rapport à l'organisation actuelle:

(Organisation divisionnelle:) Orientée de façon plus importante sur la valeur ajoutée / sur la clientèle payante.

Candidat no:

Nom / Prénom:

### Tâche 3.3. Management écologique

<b>Analyse de la situation initiale (défis)</b>	<b>Conséquences découlant de l'analyse</b>
<p>Défi no 1:</p> <p>Réduction des besoins en énergie / décarbonisation (l'énergie utilisée dans les immeubles doit être réduite, les énergies fossiles non renouvelables – huile de chauffage et gaz – doivent être abolies)</p>	<p>Conséquence no 1 (courte description, 1 exemple et rapport au défi):</p> <p>Mesures d'économie d'énergie (amélioration de l'isolation, mise en place d'appareils énergétiques plus efficaces, éclairage économique) – et / ou</p> <p>Développement de sources d'énergies renouvelables (utilisation de l'énergie solaire, chaleur de l'environnement par l'installation de pompes à chaleur, installation de panneaux solaires, utilisation de batteries de voitures électriques pour le stockage intermédiaire, etc. afin de réduire l'utilisation d'énergies non renouvelables).</p>
<p>Défi no 2:</p> <p>Réduction des nuisances subies par les locataires (diminution du bruit en provenance de l'extérieur, des autres appartements, de la cage d'escalier).</p>	<p>Conséquence no 2 (courte description, 1 exemple et rapport au défi):</p> <p>Mesures destinées à réduire le bruit: installation de fenêtres antibruit, portes coupe-feu qui protègent également du bruit en provenance de la cage d'escalier, matériaux insonorisants à poser sur les sols des appartements, appareils ménagers silencieux (par exemples lave-linge / sèche-linge dans les appartements), isolation des conduites de chute (en particulier celles des toilettes)</p>
<p>Défi no 3:</p> <p>Réduction des émissions provenant de nos immeubles auxquelles les locataires et les voisins/les passants sont exposés. (Réduction des substances toxiques éventuelles – par exemple solvants utilisés des décennies durant dans la construction, réduction des nuisances dues à de mauvaises odeurs ou des nuisances sonores provenant de restaurants).</p>	<p>Conséquence no 3 (courte description, 1 exemple et rapport au défi):</p> <p>Recherches systématiques de substances toxiques et assainissement si nécessaire – Aménagement de systèmes d'aération performants dans les restaurants, règlements d'utilisation et sensibilisation des responsables au bruit émis par les clients des restaurants, ...)</p> <p>Utilisation de matériaux écologiques sensés lors de travaux de rénovation.</p>

Défi supplémentaire possible: en particulier recyclage respectueux de l'environnement: séparation des eaux de pluie et des eaux usées, système de recyclage respectueux de l'environnement pour les déchets ménagers des locataires et du restaurant.

Candidat no:

Nom / Prénom: