

# Examen professionnel de spécialiste technico-gestionnaire / 2022

## Étude de cas intégrée

Les réponses et annotations dans ces pages  
**ne seront pas** évalués.

Pour vos réponses, veuillez utiliser **exclusivement** les  
feuilles de solutions prévues à cet effet.

Cette partie d'examen... comprend **7** exercices et **1** description de cas.

Vous disposez de **150 minutes** pour lire l'étude de cas  
et résoudre les exercices.

La lecture de la description prend une vingtaine de minutes.  
Il vous reste ensuite 130 minutes pour résoudre les **7** épreuves

Les 7 questions donnent les nombres de points suivants:

|               |                  |
|---------------|------------------|
| Exercice 1:   | 15 points        |
| Exercice 2:   | 15 points        |
| Exercice 3:   | 9 points         |
| Exercice 4:   | 15 points        |
| Exercice 5:   | 9 points         |
| Exercice 6:   | 18 points        |
| Exercice 7:   | 9 points         |
| <b>Total:</b> | <b>90 points</b> |

### Remarque

Dans la mesure du possible, les informations du cas doivent être prises en  
compte. S'il vous manque des informations pour répondre aux questions,  
vous pouvez faire des hypothèses.

Veuillez explicitement désigner ces hypothèses par le terme «Hypothèse:...».

## Étude de cas

Start-up produisant des VTT électriques avec un entraînement breveté.



### «Speed AG»

Jan et Marc sont deux passionnés de sport diplômés de la Haute école spécialisée bernoise «Technique et informatique». En 2021, ils ont reçu un prix d'encouragement et un montant de CHF 50 000.– d'un fonds de soutien les récompensant de leur mémoire de « Bachelor of science » en Ingénierie automobile et du véhicule. Deux parrains se sont engagés par écrit d'un apport de CHF 100 000.– chacun pour financer la création de la start-up «SPEED», actuellement en cours. Ce montant (CHF 200 000.–) comprend le capital initial de la société.

Le produit proposé par les deux jeunes entrepreneurs est un vélo électrique qui n'est pas encore disponible sur le marché. Ce vélo comprend un moteur central sur le pédalier et un moteur sur moyeu permettant soit d'accélérer, soit de freiner ou de charger la batterie.

Les données clé du produit, baptisé «XT3»), sont les suivantes:

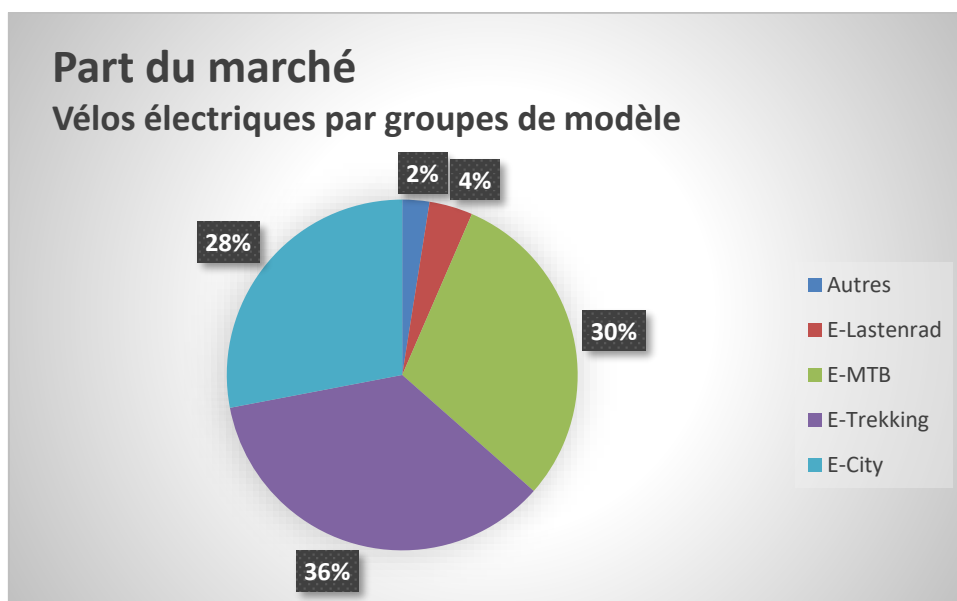
| Caractéristique du produit   | Avantage / explication   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Vélo électrique basé sur un programme modulaire (voir ci-après pour plus de détails)</li></ul>   | Très grande facilité d'adaptation aux besoins personnels   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Assistance jusqu'à 25 km/h (une assistance jusqu'à 45 km/h n'est pas proposée, car la demande ne représente que 5% environ et décroît).</li></ul>  | Correspond à la tendance du marché   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Solution <b>brevetée</b> pour régler le mode d'utilisation du moteur spécial sur moyeu:<ul style="list-style-type: none"><li>a) découplage: le moteur de moyeu fonctionne sans résistance sur le plat.</li><li>b) couplage en montée (2 roues motrices sur terrains plus difficiles)</li><li>c) couplage en descente avec freinage et recharge de la batterie (= dynamo)</li></ul></li></ul> | <p>Sur le plat: la/le cycliste a peu d'effort à fournir.</p> <p>Entraînement double au lieu d'un entraînement simple = démarrage facilité en montée + meilleure traction sur terrain caillouteux ou plus difficile → vélo plus agile, meilleure adhérence et stabilité</p> <p>Recharge de la batterie en descente → meilleure portée, freinage plus puissant en descente</p> |

Aujourd'hui, aucun autre fabricant ne propose une combinaison des fonctions a) à c). De même, il est très rare de trouver un moteur central associé à un moteur sur moyeu. Sur la plupart des vélos électriques bon marché (en particulier les vélos de ville) ciblant un large public, on trouve uniquement un moteur sur moyeu standard. Les vélos électriques de ville sont utilisés par les femmes à partir de 40 ans pour faire les courses. Elles ne sont pas prêtes à mettre une grosse somme pour un tel vélo. De nombreux vélos électriques de ville sont proposés dans une fourchette de prix allant de 1200.– à 1800.– francs. En revanche, du fait de sa technologie brevetée, Speed AG peut certainement se positionner sur un segment de prix plus élevé pour proposer un produit personnalisable doté de composants high-tech.

Il est intéressant de remarquer que, jusqu'à présent, les ventes de vélos classiques diminuent sensiblement chez les personnes à partir d'un certain âge alors que c'est précisément le contraire avec les vélos électriques. En effet, un vélo électrique permet de rester mobile à un âge avancé car son assistance au pédalage améliore durablement le confort d'utilisation. En conséquence, de nombreux seniors achètent aussi des vélos électriques, en particulier pour la ville et le trekking. Les seniors sont néanmoins assez peu conscients des coûts et achètent aussi souvent des modèles plus chers.

Jusqu'à présent, les personnes plus jeunes et sportives n'étaient pas vraiment convaincues par les vélos électriques. Réalisée récemment, une étude de marché brève et représentative révèle cependant le fait suivant: le vélo électrique breveté de Jan et Marc s'adresse précisément à ces personnes plus jeunes et sportives, femmes et hommes confondus. Les acheteurs potentiels ont moins de 40 ans et une conscience environnementale. Aussi Jan et Marc sont-ils convaincus que leur vélo électrique aura d'excellentes opportunités de vente particulièrement auprès des personnes de cette catégorie d'âge.

Le marché du vélo électrique comprend les groupes de modèles suivants. Dans le cadre de la communication marketing ciblant les groupes concernés, les supports utilisent systématiquement le tutoiement au lieu du vouvoiement.



Le vélo électrique de Speed AG convient particulièrement à un usage VTT.

Speed AG propose plusieurs variantes dans un programme modulaire. Voici les caractéristiques techniques (avantages et inconvénients (+/-) indiqués pour toutes les variantes).

**Cadre:**

| <b>Cadre carbone Carbomax</b>   | <b>Cadre aluminium Chinametal</b>   |
|---|---|
| Fabrication à Taïwan<br>+ léger (30% plus léger que l'aluminium)<br>+ résistant<br>+ très rigide<br>+ commande directement auprès du fabricant<br>- cher (CHF 1200.-)<br>- chaîne de livraison incertaine<br>Peinture en Suisse par « <b>Speed AG</b> » | Fabrication en Chine<br>+ moins cher (CHF 700.-)<br>+ commande à partir d'un entrepôt européen à Rotterdam<br>- peut se déformer sous l'effet d'une force exercée<br>- chaîne de livraison plutôt incertaine<br>- plus lourd que le carbone, plus léger que l'acier<br>Peinture en Suisse par « <b>Speed AG</b> » |

**Composants (dérailleur, chaîne, freins, leviers de freins):**

| <b>Shimano XT</b>   | <b>SRAM GX Eagle</b>  |
|---|---|
| Fabrication principalement au Japon (Osaka)<br>+ bien éprouvé<br>+ fiable<br>+ très rigide<br>+ commande à partir d'un entrepôt européen à Düsseldorf<br>- plus cher (EUR 550.-)<br>- chaîne de livraison plutôt incertaine | Fabrication principalement à Taïwan<br>+ grand savoir-faire apporté par l'entreprise allemande Sachs (achats)<br>+ développement à Schweinfurt<br>+ moins cher (500.- euros)<br>- chaîne de livraison plutôt incertaine |

**Roues (pour un vélo complet avec chambre à air et pneu «Schwalbe Hans Dampf Evo 29 x 2.35»):**

| <b>DT Swiss</b>   | <b>Mavic Crossmax Carbon</b>   |
|---|--|
| Fabrication en Suisse (Bienne)<br>+ bien éprouvé<br>+ fiable<br>+ moins cher (CHF 350.- par vélo complet)<br>+ chaîne de livraison fiable | Fabrication en France (Haute-Savoie)<br>+ produit haut de gamme<br>+ léger<br>+ chaîne de livraison fiable<br>- très cher (CHF 750.- par vélo complet) |

**Système d'entraînement électrique (moteur, batterie 625 Wh, électronique, écran):**

| <b>Brose Drive S Mag</b>  | <b>Bosch Performance Line CX</b>  |
|---|---|
| Fabrication en Allemagne (Cobourg)<br>+ silencieux<br>+ couple élevé<br>+ chaîne de livraison fiable<br>- plus cher (CHF 1400.-)<br>- seulement 3 niveaux d'assistance<br>- écran minimaliste | Fabrication en Hongrie (Miskolc)<br>+ moins cher (CHF 1250.-)<br>+ leader du marché<br>+ 4 niveaux d'assistance<br>+ écran complet (Kiox)<br>+ chaîne de livraison plutôt fiable<br>- bruits d'entraînement |

**Moteur sur moyeu breveté avec système électronique (doit être impérativement proposé avec le moteur électrique):**

| Fabrication en sous-traitance par Bosch   | Fabrication en sous-traitance par Brose   |
|---|---|
| Développement en Suisse par « <b>Speed AG</b> »<br>Fabrication par Bosch pour CHF 500.– | Développement en Suisse par « <b>Speed AG</b> »<br>Fabrication par Brose pour CHF 450.– |

**Assemblage et montage:**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Tous types                        |  |
| En Suisse par « <b>Speed AG</b> » |  |

Concernant les coûts logistiques (facturés en dollars américains dans cette branche), on prévoit pour chaque vélo un montant de 60.– dollars, quel que soit le type.

Concernant les accessoires et les petites pièces (selle, tige de selle, guidon, etc.), il faut compter CHF 350.– par vélo, quel que soit son type. Ces composants sont fournis par le grossiste Bikeplus.

Les coûts internes correspondant aux capacités du premier niveau de développement de 10 000 vélos (coûts salariaux, charges salariales, stock, publicité, infrastructure, etc.) ont été évalués à CHF 240.– pour un vélo, quel que soit son type.

Les cours de conversion moyens suivants sont utilisés:

- 1 CHF correspond à 1.09 dollar américain.
- 1 CHF correspond à 0.94 euro.

Les données clé de la start-up sont les suivantes:

- location à long terme d'un bâtiment industriel désaffecté à Niederurnen bénéficiant d'un bon accès vers l'autoroute et les transports publics (CFF), avec une grande réserve de surface pour des agrandissements futurs
- atelier d'assemblage dédié au montage des vélos électriques
- bureaux et entrepôts de stockage aménagés (produits semi-finis, produits)
- garantie que le développement et le montage final ont lieu en Suisse
- production sur un marché de niche (le premier fabricant européen produit environ 500 000 vélos de tous types ; on trouve également de très nombreux fabricants de petite et moyenne taille, qui proposent leurs offres via différents canaux, par ex. des boutiques en ligne, des grands magasins, des magasins de bricolage ou des commerces spécialisés). Suite à des clarifications détaillées, une production annuelle inférieure à 10 000 vélos n'est toutefois pas pertinente
- offre de produits en catalogue, en stock, et de vélos personnalisés selon les souhaits des clients sur la base du programme modulaire
- vente directe ou via des commerces spécialisés aux clients finaux
- capacité pour le 1<sup>er</sup> niveau de développement jusqu'à fin 2024: 10 000 pièces (vélos) par an avec un effectif de 20 collaborateurs
- capacité future pour le 2<sup>e</sup> niveau de développement jusqu'à fin 2027: 25 000 pièces (vélos) par an avec un effectif de 35 collaborateurs
- marge: 30% sur le prix de revient

Les données concernant le bâtiment industriel loué susmentionné sont les suivantes:

- bâtiment industriel à deux étages en très bon état avec une surface utilisable totale de 400 m<sup>2</sup>, au prix au m<sup>2</sup> de CHF 78.– / an
- cave séparée (non incluse dans la surface utile)
- liaison entre les 3 étages par ascenseur et monte-charge
- raccordements complets aux sources d'énergie et à la fibre optique

Les plans de transformation du bâtiment industriel prévoient que, dans la 1<sup>ère</sup> phase d'aménagement, tout l'étage supérieur sera dé utilisé pour l'administration et comme espace de réserve. La cave sera utilisée pour les archives et sera un espace de réserve pour la 2<sup>ème</sup> phase d'aménagement. Le rez-de-chaussée, qui comporte déjà deux rampes séparées pour la livraison et l'expédition est divisé comme suit: zone de réception des marchandises, stock de composants modulaires (important: les cadres sont stockés dans un entrepôt à rayonnages cantilever séparé) et stock de produits finis, deux cabines de peinture identiques, une chambre de cuisson pour le vernissage après le passage dans la cabine de peinture et une zone abritant les îlots de production pour l'assemblage. Par ailleurs, une zone de stockage des produits finis est mise en place pour les besoins du contrôle qualité. L'idée est que tous les vélos entreposés dans cette zone aient passés l'étape du contrôle qualité.

L'expédition est réalisée exclusivement à partir du service d'emballage, qui est placé après la zone de stockage des produits finis.

En raison du risque d'un marché d'éviction, Jan et Marc savent que leur réussite dépend principalement d'un bon concept marketing.

Pour mieux ancrer l'effet réel de l'avantage unique de leur produit auprès de la clientèle, Jan et Marc ont déjà lancé deux mesures dans le cadre de leur concept marketing:

- Vidéo de démonstration:  
Il y a quelque temps, Jan et Marc ont réussi à convaincre Veronika Zendl, ancienne vététiste ayant participé à la coupe du monde, de l'intérêt de leur technologie innovante. En collaboration avec Veronika Zendl, Jan et Marc ont tourné une vidéo présentant les avantages de leur technologie brevetée. Dans la vidéo, les deux fondateurs de l'entreprise démontrent les avantages techniques de leur vélo dans leur atelier. Scènes impressionnantes à l'appui, la vidéo met en scène Veronika Zendl en pleine action. Elle indique ensuite les avantages qu'elle voit dans cette technologie brevetée. Les clients peuvent consulter la vidéo sur le site de l'entreprise [www.speed.ch/veronika](http://www.speed.ch/veronika).
- Essais en conditions réelles:  
Dans de nombreuses régions de randonnée, on trouve des bike parks, c.-à-d. des terrains spécialement aménagés pour les vététistes, qui peuvent y réaliser différents parcours. Marc et Jan travaillent déjà avec quelques-uns de ces bike parcs sur un calendrier événementiel pour un « roadshow » (démonstrations des vélos) de SPEED AG (une sorte de «salon sur roues»). L'idée est de proposer aux vététistes intéressés des essais à différentes dates dans toute la Suisse (adresse Web pour inscription: [www.speed.ch/testme](http://www.speed.ch/testme)).

Le calendrier des deux jeunes entrepreneurs se présente comme suit:

| Date                             | Activité   |
|----------------------------------|--|
| Novembre 2021                    | Analyse des mécanismes du marché et des débouchés  |
| Janvier 2022<br>et mois suivants | Concept marketing<br>Objectifs marketing déjà définis et devant être réalisés avec toutes les autres mesures planifiées: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La promotion des ventes axée sur les consommateurs est prioritaire, l'objectif étant de créer une discussion active sur le produit au sein du groupe cible. Cet objectif doit être prioritaire pour chaque mesure.</li> <li>• La construction de l'image et la notoriété de la marque sont secondaires.</li> </ul> |
| Mars 2022                        | Business plan  |
| Mars 2022                        | Création de l'entreprise « <b>Speed AG</b> », avec une convention entre actionnaires et un compte de consignation de capital<br>Forme juridique: société anonyme, actionnaires: Jan et Marc  |
| Jusqu'en mai 2022                | Élaboration du programme modulaire définitif   |
| Mai 2022                         | Commande de produits semi-finis pour les préséries   |
| Juin 2022                        | Début de la location des locaux à Niederurnen  |
| De juin 2022 à août 2022         | Transformation et aménagement (bureaux, cabine de peinture, îlots de production, stock de produits semi-finis et produits finis, expédition)   |
| Juin 2022                        | Évaluation et conclusion des assurances  |
| Juin 2022                        | Contrats préliminaires et fixation des prix avec les fournisseurs  |
| Août 2022                        | Production des préséries   |
| Août 2022                        | Clarification des questions de conformité légale, attestation de conformité  |
| Septembre 2022                   | Contrats définitifs et commande de produits semi-finis pour la production<br>D'octobre à décembre  |
| Octobre 2022                     | Début de la production des modèles 2023 avec 10 collaborateurs environ, production journalière d'environ 10 à 20 vélos électriques   |
| Novembre 2022                    | Premières commandes des commerces spécialisés  |

La start-up prévoit des coûts salariaux annuels moyens (12 salaires mensuels), prestations sociales incluses, de CHF 78 000.– par collaborateur (hors salaires des actionnaires). Depuis la création de la société, les deux actionnaires se sont versés un salaire initial. Un coût mensuel de CHF 7000.– doit donc être prévu. Depuis juin, ils ont augmenté leur salaire et il faut donc prévoir un total de CHF 14 000 pour les deux actionnaires. Pour la planification des liquidités, l'entreprise a tablé sur deux recrutements par mois à partir de juin, de sorte que l'effectif devrait atteindre 10 collaborateurs le 01.10.2022.

S'agissant de la transformation et l'agencement des locaux, il convient de prévoir des dépenses mensuelles de CHF 50 000.– de juin à octobre inclus.

La commande de produits semi-finis pour la présérie a engendré des coûts de CHF 88 000.– en mai. La première grosse commande des produits semi-finis doit être préfinancée à 20%. Le montant de CHF 880 000.– sera exigible en septembre, et le reste en octobre 2022.

Un acompte des commerces spécialisés est attendu en novembre et décembre (CHF 60 000.– à chaque fois).

Concernant les autres coûts, une somme mensuelle de CHF 1000.– est prévue de mars à juin, de CHF 2500 à partir de juillet et de CHF 3000.– à partir d'octobre.

## Question 1: calcul des prix

---

### Situation initiale

---

Les prix des vélos peuvent être calculés grâce aux contrats, aux contrats préliminaires avec fixation des prix et à des données fondées. Le programme modulaire avec à chaque fois 2 possibilités est conservé.

---

### Question 1.1.

9 points

- a) Calculez le prix de revient du vélo le moins cher en CHF.
  - b) Calculez le prix de revient du vélo le plus cher en CHF.
- 

### Évaluation

---

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Les bons postes sont-ils présentés intégralement et additionnés correctement ?
  - Les monnaies étrangères sont-elles converties correctement?
- 

### Question 1.2.

6 points

- a) Calculez le prix de vente du vélo le moins cher en CHF.
  - b) Calculez le prix de vente du vélo le plus cher en CHF.
- 

### Évaluation

---

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Le prix de vente du vélo le moins cher et du vélo le plus cher est-il calculé à l'aide des bonnes données de base?
  - Le calcul a-t-il été réalisé correctement?
-



## Question 2: visualisation de la chaîne logistique

---

### Situation initiale

---

Pour simplifier, la chaîne logistique désigne, dans l'entreprise, la chaîne «du fournisseur au client».

---

### Question 2.1.

**9 points**

Dessinez à l'aide d'un schéma fonctionnel le flux de matières des différents composants du programme modulaire pour le vélo **le plus cher** (à tous les niveaux de la chaîne logistique selon l'étude de cas) allant jusqu'aux clients. Dessinez ce schéma au format paysage. En premier lieu, inscrivez à gauche les différents composants du vélo. Indiquez les flux de matières avec des flèches.

---

### Évaluation

---

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Le flux de matières est-il représenté correctement?
- Les bonnes positions sont-elles indiquées?

---

### Question 2.2.

**3 points**

- a) Dessinez une flèche indiquant le sens du flux des fonds dans le schéma 2.1 en relation avec les fournisseurs et les clients. Il suffira ici de dessiner une flèche horizontale avec la pointe vers la gauche, la droite ou des deux côtés.
- b) Dessinez une flèche indiquant le sens du flux d'informations dans le schéma 2.1 en relation avec les fournisseurs et les clients. Il suffira ici de dessiner une flèche horizontale avec la pointe vers la gauche, la droite ou des deux côtés.

---

### Évaluation

---

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- La direction du flux des fonds et la flèche sont-elles correctement indiquées dans la bonne direction en référence au schéma 2.1?
- La direction du flux d'informations et la flèche sont-elles correctement indiquées dans la bonne direction en référence au schéma 2.1?

---

### Question 2.3.

**3 points**

Définissez en quelques phrase la notion des activités de valorisation. Indiquez dans le schéma fonctionnel de la question 2.1, les processus dans le cadre desquels ces activités de valorisation sont réalisées. En regard des processus correspondants, inscrivez la mention « ACTIVITÉS DE VALORISATION » clairement et lisiblement.

---

### Évaluation

---

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- La notion des activités de valorisation est-elle décrite correctement?
- Les domaines dans lesquels se déroulent les activités de valorisation sont-ils indiqués correctement dans le schéma fonctionnel?

## Question 3: positionnement

---

### Situation initiale

---

Nous devons réfléchir au positionnement de notre produit afin d'offrir une base au concept marketing qui doit encore être élaboré.

---

### Question 3.1.

**9 points**

Indiquez le positionnement souhaité de nos vélos électriques dans un modèle de positionnement courant. Utilisez pour cela une représentation graphique à **2** axes, avec les dimensions de positionnement correspondantes. Élaborez le positionnement à l'aide des informations contenues dans la description du cas. Décrivez au préalable vous-même **2** concurrents possibles. Représentez Speed AG et ces **2** concurrents. Formulez les hypothèses nécessaires à cet effet.

---

### Évaluation

---

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Un graphique approprié a-t-il été utilisé pour la visualisation?
- Le graphique utilise-t-il 2 dimensions de positionnement pertinentes?
- Les autres concurrents sont-ils décrits et inscrits judicieusement?

## Question 4: création d'une annonce

---

### Situation initiale

---

Le magazine imprimé «mountainBIKE» est un magazine spécialisé dans le VTT, paraissant chaque mois depuis 25 ans dans l'espace germanophone. Le magazine «mountainBIKE» atteint 320 000 lecteurs par mois (plus que tout autre magazine européen spécialisé dans les VTT). De par sa position de leader, ce magazine joue un rôle de conseiller compétent et indépendant auprès de la communauté d'amateurs de VTT et est une source d'inspiration pour la branche.

---

### Question 4.1.

**15 points**

Conformément à l'objectif prioritaire de leur concept marketing (promotion des ventes ciblée sur le consommateur), Jan et Marc décident de publier une annonce publicitaire pleine page en couleur dans le magazine «mountainBIKE».

On vous charge d'élaborer cette annonce. Tenez compte des points suivants:

- Le projet doit inclure tous les éléments requis d'une annonce (pensez à la méthode «AIDA» et aux objectifs marketing de Jan et Marc).
- L'annonce doit comporter un message publicitaire clair et explicite. Veillez à intégrer aussi bien le message de base que le message sur l'utilité et la justification de l'utilité (reason why) dans le message publicitaire.
- L'annonce doit être convaincante et expressive, tant sur le fond que sur la forme, mais aussi concise.
- L'annonce doit contenir des images. Vous pouvez dessiner ou décrire des propositions. Si vous proposez une description, soyez précis afin que Marc et Jan aient une bonne idée de l'annonce.
- L'annonce doit être adaptée au groupe cible, aux produits de Speed AG et à l'objectif (de l'entreprise).

#### **Remarque:**

Pour cette question, tenez impérativement compte de toutes les informations pertinentes du cas et intégrez-les dans votre projet.

---

### Évaluation

---

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- L'annonce contient-elle tous les éléments nécessaires?
- Le message publicitaire est-il formulé de façon claire et explicite?
- Les 3 éléments du message publicitaire sont-ils inclus?
- Le design est-il convaincant et expressif?
- L'annonce est-elle convaincante sur le fond et la forme, expressive et toutefois concise?
- L'annonce est-elle adaptée au groupe cible, aux produits de Speed AG et à l'objectif?
- La relation avec l'étude de cas et l'énoncé a-t-elle été établie correctement?

## Question 5: gestion du personnel

---

### Situation initiale

---

La création et le développement planifiés de l'entreprise requièrent également une croissance de son personnel. Ce recrutement se déroule sur un marché du travail caractérisé par une pénurie de main d'œuvre spécialisée. Il est en particulier difficile de trouver du personnel qualifié, jeune, ayant le sens du service et de la vente. L'entreprise estime qu'elle aura besoin de 16 employés qualifiés supplémentaires en 2023.

---

### Question 5.1.

**9 points**

La recherche de personnel qualifié et de cadres est entre autres associée à une stratégie de développement et de planification du personnel à plus long terme.

Citez **3** mesures facilitant le recrutement de jeunes employés qualifiés par la société SPEED AG. Justifiez ces mesures.

---

### Évaluation

---

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- S'agit-il de mesures adaptées sur le long terme?
- La justification est-elle logique et correcte?

## Question 6: élaboration d'une planification des liquidités

---

### Situation initiale

---

Une planification des liquidités est nécessaire pour le business plan souhaité.

---

### Question 6.1.

**12 points**

Élaborez une planification des liquidités pour la période allant de mars 2022 (création de l'entreprise) à décembre 2022. Indiquez à partir de quel mois des liquidités supplémentaires ont été/sont nécessaires.

---

### Évaluation

---

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Les produits et les charges sont-ils calculés correctement?
- La planification des liquidités est-elle correcte?
- Le mois à partir duquel des liquidités supplémentaires ont été/sont nécessaires est-il correctement indiqué?

---

### Question 6.2.

**6 points**

Indiquez le montant des liquidités encore nécessaires (en dehors des contributions des sponsors) afin que SPEED AG ne soit pas confrontée à des problèmes de liquidité pendant la première année.

Citez 1 possibilité d'obtenir les fonds supplémentaires nécessaires et justifiez votre réponse.

---

### Évaluation

---

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Le calcul des ressources financières requises est-il correct?
- La recommandation concernant l'obtention des ressources financières est-elle convaincante et concevable?

## Question 7: gestion d'entreprise

---

### Situation initiale

---

Le business plan envisagé doit présenter l'orientation stratégique et la gestion professionnelle des risques entrepreneuriaux.

---

### Question 7.1.

**9 points**

Dans son ouvrage, Porter cite 3 ou 4 stratégies fondamentales. Indiquez et décrivez brièvement les **4** approches et optez pour la stratégie que vous privilégieriez dans le cas présent. Justifiez votre décision avec des arguments convaincants et clairs.

---

### Évaluation

---

Vos résultats sont évalués sur la base des questions suivantes:

- Les variantes stratégiques sont-elles indiquées et décrites correctement?
- La bonne approche stratégique est-elle proposée sur la base des indications de l'étude de cas?
- Les arguments justifiant le choix de la stratégie sont-ils clairs et compréhensibles?