

# Examen professionnel de spécialiste technico-gestionnaire / 2022

## Direction d'entreprise

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 **25 exercices**, dont:

- 17 questions de connaissances fermées
- 5 questions de connaissances ouvertes
- 3 mini-cas

prévoit une **durée de 90 minutes**  
**que vous pouvez répartir comme vous le souhaitez.**

Le temps prévu est de:

- env. 30 minutes pour les questions de connaissances fermées
- env. 30 minutes pour les questions de connaissances ouvertes
- env. 30 minutes pour les exercices de mini-cas

comprend un **nombre de points égal à 100**, qui se répartissent comme suit:

- 2 points par question de connaissances fermée
- 6 points par question de connaissances ouverte
- 12 points par exercice de mini-cas

# 1ère partie: Questions de connaissances fermées

## Tâches à choix unique

Remarques: 1 seule réponse est correcte. Marquez d'une croix la réponse qui convient.

---

### 1.1. Analyse d'entreprise et analyse environnementale

---

#### Situation initiale

Une analyse d'entreprise et une analyse environnementale doivent avoir lieu dans votre entreprise.

#### Question

Laquelle de ces affirmations est-elle exacte?

#### Possibilités de réponse

- A) L'analyse de la concurrence fait partie de l'analyse d'entreprise.
- B) Le profil forces/faiblesses est un résultat typique de l'analyse d'entreprise.
- C) L'analyse des demandes des parties prenantes fait partie de l'analyse d'entreprise.
- D) La formulation de scénarios de marché est un résultat typique de l'analyse d'entreprise.

---

### 1.2. Corporate Governance

---

#### Situation initiale

La gouvernance d'entreprise (Corporate Governance) prend toujours plus d'importance, pour les petites et moyennes entreprises aussi.

#### Question

Quelle est la description qui correspond à Corporate Governance ?

#### Possibilités de réponse

Corporate Governance ...

- A) est le terme anglais pour désigner la direction d'entreprise.
- B) désigne le cadre réglementaire pour la direction et la surveillance d'une entreprise.
- C) est le terme anglais pour désigner la gestion du personnel.
- D) désigne l'environnement d'une entreprise et de ses parties prenantes.

---

### 1.3. Processus de développement de la stratégie

---

#### Situation initiale

Vous collaborez au développement de la stratégie dans votre domaine.

#### Question

Un récapitulatif des forces/faiblesses et des opportunités/menaces (SWOT) a été élaboré sur la base de diverses analyses effectuées durant ces derniers mois. Quelle est typiquement la prochaine étape?

#### Possibilités de réponse

- A) Controlling stratégique.
- B) Mise en oeuvre de la stratégie.
- C) Choix de stratégie.
- D) Restructuration.

---

### 1.4. Outils de soutien au projet

---

#### Situation initiale

Des outils techniques sont souvent mis à disposition pour soutenir l'élaboration du projet.

#### Question

Parmi les réponses suivantes, laquelle désigne un outil technique spécialement important pour l'élaboration du projet?

#### Possibilités de réponse

- A) Analyse de réseau.
- B) Analyse SWOT.
- C) Feuille de calcul du compte d'exploitation
- D) Comptabilité en partie double.

---

### 1.5. Termes du domaine de l'éthique des affaires

---

#### Situation initiale

Les critères ESG prennent de plus en plus d'importance, aussi dans les entreprises non cotées en bourse.

#### Question

Quelle réponse est exacte?

#### Possibilités de réponse:

Les critères ESG sont ...

- A) Honnêteté, engagement social et taille de l'entreprise.
- B) Recherche du profit (EBIT), construction en s'appuyant sur les forces d'entreprise (strengths) et croissance (growth).
- C) Capacité de survie (existence), engagement social (social responsibility) et croissance (growth).
- D) Environnement (Environment), responsabilité sociale (social responsibility) et gouvernance (Governance).

---

## 1.6. Management des connaissances

---

### Situation initiale

Pour une mise en oeuvre systématique du management des connaissances dans la pratique, on peut utiliser la matrice des connaissances.

### Question

Parmi les descriptions suivantes, laquelle est exacte et correspond à „matrice des connaissances“?

### Possibilités de réponse

Au moyen d'une matrice de connaissances...

- A) Des contenus de connaissances très concrets (par ex. sur les clients) sont consignés.
- B) La connaissance nécessaire est fixée dans une entreprise.
- C) Des contenus de connaissances de données existantes sont filtrés au moyen d'un système AI (AI = intelligence artificielle) et sont mis à disposition à l'interne de l'entreprise.
- D) La connaissance (par ex. produits) est mise à disposition des collaborateurs de façon ciblée.

---

## 1.7. Formulation d'objectifs

---

### Situation initiale

Vous formulez régulièrement des objectifs selon la méthode SMART.

### Question

Parmi les objectifs formulés ci-dessous, lequel donne-t-il **formellement le critère le plus précis**? (Remarque: Estimez si le point „M“ pour „mesurable“ du modèle SMART peut s'appliquer de façon précise et sans hypothèse supplémentaire).

### Possibilités de réponse

- A) Le chiffre d'affaires du produit A devra atteindre un montant d'environ CHF 20'000.— au premier trimestre 2023.
- B) Au premier trimestre 2023, des clients devront avoir commandé et payé 14 pièces du produit A au prix minimum fixé, ou plus.
- C) Le chiffre d'affaires du produit A doit augmenter de 10 % au premier trimestre 2023.
- D) Au premier trimestre 2023, vous devrez, ou quelqu'un de votre team, avoir vendu 14 pièces du produit A.

---

## 1.8. Archivage

---

### Situation initiale

En Suisse, la loi prévoit une obligation de conservation (CO 958 f).

### Question

Laquelle des affirmations suivantes en rapport avec l'obligation de conservation est-elle correcte?

### Possibilités de réponse

- A) Les documents contractuels comme par ex. les baux à loyer doivent être conservés durant 20 ans.
- B) Les justificatifs comptables, les rapports annuels (bilan, PP et comptes annuels ainsi que toute autre annexe) et rapports de révision éventuels doivent être conservés durant 5 ans.
- C) Les documents comptables comme le grand-livre et le journal de comptabilisation doivent être conservés durant 10 ans.
- D) Les documents d'inventaire périodique (par exemple inventaire du stock) doivent être conservés durant 2 ans.

# Tâches à choix multiple

## Remarques:

2, 3 ou 4 réponses peuvent être correctes. Marquez d'une croix les réponses qui conviennent.

---

## 1.9. Management de projet

---

### Situation initiale

Dans votre entreprise, certaines tâches et certains thèmes sont traités sous forme de projet.

### Question

Parmi les questions suivantes, lesquelles sont exactes?

### Possibilités de réponses

Un projet...

- A) est limité dans le temps (il a un début et une fin).
- B) a des objectifs clairs et précis.
- C) doit être financièrement très important pour l'entreprise.
- D) peut être délimité par rapport à d'autres projets d'entreprise.

---

## 1.10. Structure organisationnelle, création de postes de travail

---

### Situation initiale

En rapport avec une réorganisation, de nouveaux postes de travail doivent être créés dans votre entreprise.

### Question

Quelles sont les affirmations exactes se rapportant à „création de postes de travail“?

### Possibilités de réponses

- A) Les postes de travail sont fixés en premier lieu, puis les processus.
- B) Un poste de travail est attribué à une personne exactement.
- C) Un poste de travail est constitué de beaucoup de tâches qui doivent être remplies par les personnes qui l'occupent.
- D) Une analyse des tâches doit normalement être effectuée en premier lieu. Celle-ci servira de base à la création du poste de travail.

---

## 1.11. Elaboration de processus

---

### Situation initiale

Dans votre entreprise (une entreprise de peinture assez importante), des processus sont réunis sous la forme d'une cartographie.

### Question

Quelles affirmations relatives à ce sujet sont-elles correctes?

### Possibilités de réponses

- A) La cartographie des processus de votre entreprise donne un aperçu de tous les processus importants appliqués dans votre entreprise.
- B) L'exécution de commandes de peinture est un processus principal typique.
- C) En comptabilité, le processus d'écriture est un processus principal typique.
- D) Les processus sont représentés par une flèche à la fin, parce qu'ils devraient toujours être orientés sur les demandes de la clientèle interne ou externe.

---

## 1.12. Présentation de processus et de déroulements

---

### Situation initiale

Dans votre domaine, les déroulements doivent être représentés graphiquement.

### Question

Quelles affirmations relatives à la présentation de chaînes de processus événementielles (CPE) sont-elles correctes?

### Possibilités de réponses

- A) Le symbole pour un événement est de forme hexagonale.
- B) Le symbole pour une activité ou une étape de processus est éventuellement un rectangle arrondi.
- C) Le symbole pour une décision ou une situation décisionnelle est un losange / une rhombe.
- D) Dans des présentations de déroulement, la flèche est toujours tournée vers le bas (dans une représentation verticale – par ex. format A4 en hauteur) ou vers la droite (en cas de représentation horizontale – par ex. format A4 en largeur).

---

### 1.13. Conflits des objectifs Ecologie - Economie

---

#### Situation initiale

Dans votre entreprise (entreprise de peinture sur carrosserie), des objectifs écologiques et économiques devraient être réalisés de façon équivalente. Des conflits d'objectifs entre requêtes „vertes“ et requêtes „financières“ surgissent toutefois régulièrement.

#### Question

Parmi les mesures à prendre mentionnées ci-dessous, lesquelles estimez-vous être justes afin d'aider à régler cette situation?

#### Possibilités de réponses

- A) Les objectifs doivent être priorisés. En cas de doute, une entreprise orientée vers les bénéfices doit toujours mettre l'accent sur les objectifs économiques.
- B) Des objectifs doivent être considérés comme pyramidaux (comme la pyramide de Maslow). Si les objectifs économiques de l'entreprise de peinture sur carrosserie sont couverts, il est possible de réaliser d'autres objectifs, tels que des objectifs écologiques ou autres (par ex. sociaux).
- C) En cas d'un conflit d'objectifs, il est possible, dans un cas concret, de faire un compromis: par ex. viser un degré de réalisation des objectifs dans le cas d'objectifs économiques et écologiques de 80 % chacun.
- D) En cas d'un conflit d'objectifs, il faut essayer d'appliquer des solutions intelligentes (par ex. concentration sur une clientèle respectueuse de l'environnement) pour atteindre, dans un même temps, des objectifs opposés.

# Tâches à effectuer dans l'ordre logique

---

## 1.14. Management des risques

---

### Situation initiale

Votre entreprise veut introduire un processus de gestion des risques.

### Question

Dans quel ordre les étapes typiques d'un processus de gestion des risques doivent-elles être classées?

### Remarque

Placez les étapes de la procédure suivante (A à D) dans l'ordre logique exact. Mettez le chiffre 1 devant la première étape et le chiffre 4 devant la dernière.

### Etapes de la procédure

- A) Identifier les risques.
- B) Eviter, diminuer, répercuter/assurer, assumer soi-même les risques.
- C) Surveiller les risques.
- D) Evaluer les risques.

---

## 1.15. Accompagnement d'un processus de changement

---

### Situation initiale

Vous aimeriez aborder dans l'ordre logique exact un changement fondamental dans votre domaine.

### Question

A quoi ressemble la suite logique d'un tel processus de changement? Partez de l'idée qu'une enquête/analyse consciencieuse de la situation actuelle est disponible.

### Remarque

Placez les étapes de la procédure suivante (A à D) dans l'ordre logique exact. Mettez le chiffre 1 devant la première étape et le chiffre 4 devant la dernière.

### Etape de la procédure

- A) Planification de mesures.
- B) Fixer les objectifs.
- C) Analyse des écarts.
- D) Introduction et mise en oeuvre de mesures.

# Tâche d'affectation

---

## 1.16. Stratégie destinée au développement du propre domaine

---

### Situation initiale

Une analyse de portefeuille a été effectuée dans votre entreprise.

### Question

Des stratégies doivent maintenant être élaborées sur la base de cette analyse.

### Remarque

Attribuez chacune des stratégies (A à D) à la bonne description (1 à 4). Chaque possibilité de réponse ne peut être attribuée qu'une seule fois. Reportez les chiffres dans la feuille des solutions.

Stratégies	Descriptions
A) Stratégies d'investissement	1. conviennent particulièrement bien pour les «Cash Cows».
B) Stratégies d'écrémage	2. conviennent particulièrement bien pour les «Question Marks».
C) Stratégies de désinvestissement	3. soutiennent la décision stratégique concernant l'utilisation des ressources en entreprises
D) Stratégies portefeuille-produit	4. conviennent particulièrement bien pour les „Poor dogs“.

---

## 1.17. Développement d'un bilan environnemental du produit

---

### Situation initiale

Vous travaillez dans une grande fromagerie.

### Question

Lors du développement d'un bilan environnemental basé sur la norme ISO 14040, quels thèmes correspondent-ils à quelles étapes?

### Remarque

Attribuez chaque étape (A à D) au thème approprié (1 à 4). Chaque possibilité de réponse ne peut être attribuée qu'une seule fois. Reportez les chiffres dans la feuille des solutions.

Etapes de développement	Thèmes
A) Détermination du champ d'étude (limites du système)	1. Emission de gaz nocifs pour le climat par tonne de fromage.
B) Inventaire	2. Part des gaz nocifs pour le climat lors de la production de fromage.
C) Evaluation de l'impact	3. Installation de séparateurs de gaz dans les écuries, vente de ce biogaz.
D) Evaluation critique et utilisation	4. Fromages à pâte fondue provenant de lait de vache, livrés à de grands distributeurs.

## 2ème partie: Questions de connaissances ouvertes

### Questions situationnelles

---

#### 2.1. Développer une stratégie pour le domaine propre

---

##### Situation initiale

Vous travaillez dans une entreprise d'installations sanitaires appartenant à vos parents et vous dirigez le secteur „services sanitaires“. Vos prestations comprennent la réparation ou le remplacement des armatures (par ex. des robinets), le détartrage des chauffe-eau et le débouchage des conduites d'eau. Pour déboucher les conduites, vous utilisez des appareils mécaniques (brosses spéciales rattachées à de long tuyaux ou appareils de nettoyage à haute pression entre autres) ainsi qu'un propre produit biologique de nettoyage des conduites.

Ce produit de nettoyage, qui permet également de dissoudre les cheveux, est grandement apprécié de vos clients, ils aimeraient vous acheter ce produit pour qu'ils puissent eux-mêmes l'utiliser en cas de besoin.

##### Tâche

Si vous vendez maintenant votre propre produit de nettoyage des conduites à vos clients, de quelle stratégie s'agit-il dans ce cas concret? Pour cela, basez-vous sur le modèle de I. Ansoff (matrice croisement des produits / des marchés). Citez le terme technique, justifiez votre réponse en 1 phrase ou au moyen de mots-clés. Désignez et expliquez en 1 phrase ou par mots-clés un danger important de cette stratégie pour l'entreprise d'installations sanitaires.

---

#### 2.2. Documentation processus d'affaires

---

##### Situation initiale

Vous travaillez dans une start-up qui fabrique des appareils permettant de mesurer le taux de CO<sub>2</sub> contenu dans l'air. Cet appareil est particulièrement utilisé pour aérer des locaux de façon efficiente et pour prévenir des malaises ou des contaminations dus à de l'air vicié en signalant des valeurs-limite. En tant que responsable du contrôle de la qualité, vous avez pour devoir de rassembler toutes les informations utiles pouvant minimiser les risques dans le cas d'une action en responsabilité produits.

##### Tâche

Décrivez 3 processus internes à l'entreprise concernant le développement et la fabrication des produits qui pourraient se révéler importants pour la responsabilité produits. Décrivez chacun d'entre eux en 1 phrase ou par mots-clés. Notez un exemple concret par processus, indiquant pour chacun en 1 phrase ou par mots-clés, quel cas de responsabilité civile devrait être ainsi évité. Pour les exemples, rappez-vous à la situation initiale.

# Tâche de visualisation

---

## 2.3. Collaborer à la conception d'une structure organisationnelle

---

### Situation initiale

Vous travaillez dans une entreprise de fabrication de cuisines, vous dirigez le département de la planification. Sur demande des maîtres d'ouvrage, ce département planifie l'aménagement des cuisines et leurs raccordements sanitaires et électriques. En raison des nouvelles évolutions techniques (digitalisation) et d'une demande de plus en plus forte pour des installations de cuisine ergonomiquement idéales, vous devez compléter votre team en engageant des spécialistes formés à cet effet. Un état-major de soutien est à disposition du département.

### Tâche

- a) Dessinez la structure organisationnelle actuelle de votre département dans l'hypothèse que les thèmes aménagement (fabrication de meubles de cuisine), sanitaire et installation électrique soient organisés en teams séparés.
- b) Vu que les thèmes digitalisation et ergonomie sont fortement reliés aux trois thèmes existants, vous avez décidé de rendre votre département plus flexible (agile) et mieux organisé pour concrétiser les projets. Dessinez la nouvelle organisation du département permettant de prendre en compte ces thèmes. Précision concernant le degré de concrétisation: Votre présentation doit clairement indiquer ce qui va changer pour chaque personne du team actuel.

# Enoncés de problèmes

---

## 2.4. Traiter la durabilité

---

### Situation initiale

Vous êtes responsable de la production dans une entreprise de construction métallique qui fabrique, au moyen de machines CNC (machine-outil à commande numérique), des pièces livrables en petites ou moyennes séries, selon la demande du client. La clientèle désire de plus en plus souvent connaître la provenance des matières premières et des matériaux d'exploitation utilisés dans la production de ces pièces. L'entreprise exécute beaucoup de commandes pour lesquelles elle utilise de la tôle d'acier galvanisé en provenance de Chine.

### Tâche

- a) Citez et expliquez 3 différents piliers (sphères/aspects) permettant de juger de la durabilité d'une matière première, respectivement d'un produit semi-fini.
- b) Décrivez, pour chaque pilier, à quoi il faut prêter attention en ce qui concerne la tôle d'acier galvanisé importée de Chine. Description pour chaque pilier en **1** phrase ou par mots-clés.

---

## 2.5. Recommandations dérivées pour la gestion de la technologie

---

### Situation initiale

Vous dirigez un team de vendeuses/vendeurs d'automobiles. Bien des clients se demandent s'ils devraient acheter un véhicule doté d'un moteur à combustion (véhicule classique, doté d'un moteur utilisant de l'essence ou du diesel), ou une voiture totalement électrique (véhicule avec technologie ultérieure). Vous disposez des deux technologies dans votre offre. Précision: Pour faciliter les choses, les véhicules hybrides (véhicules avec moteur à combustion et moteur électrique ou deux autres technologies) figurent sur la liste des véhicules avec moteur à combustion.

### Tâche

- a) Décrivez la situation au moyen d'un modèle de courbe en S: Affectez les deux technologies (celle qui a prévalu jusqu'à présent, respectivement technologie ultérieure) aux courbes 1 et 2. Dessinez l'état actuel des choses dans les deux courbes en S. Expliquez votre choix en **1** phrase ou par mots-clés.
- b) Citez et décrivez trois demandes typiques d'un client potentiel intéressé à l'achat d'un véhicule électrique. Répondez en **1** phrase ou par mots-clés pour chacune des trois demandes. Basez-vous sur le modèle de la courbe en S.

## 3ème partie: mini cas

---

### 3.1. Aborder les problèmes économiques de façon professionnelle

---

#### Situation initiale

Dans 3 ans environ, vous allez reprendre, en tant que 5ème génération, le magasin de quincaillerie et d'articles ménagers actuellement dirigé encore par vos parents. Ce commerce, qui occupe une dizaine d'employés depuis de longues années, est estimé et apprécié de la clientèle locale, mais il est confronté depuis plusieurs années à une crise économique de plus en plus aigüe. Les clients achètent de plus en plus en ligne ou dans des marchés de bricolage, ils fréquentent de plus en plus souvent le magasin spécialisé uniquement lorsqu'ils ont besoin d'une spécialité. Le chiffre d'affaires et la marge brute par client diminuent constamment.

Sur votre propre initiative et avec l'aide d'une collègue, vous avez élaboré un projet-pilote: Durant la période du Corona, vous avez offert à certains clients d'être conseillés par votre collègue ou par vous-même par video-chat. Selon la situation, il était aussi possible de mobiliser des monteuses pour des réparations ou des installations. Cette nouvelle prestation est appréciée de la clientèle, elle doit être renforcée.

Avec la reprise du commerce, vous allez réduire massivement l'offre du magasin de vente classique et renforcer progressivement l'offre virtuelle. Vous êtes conscient que ce changement de passer d'un magasin classique à un prestataire de service virtuel dans le domaine de la quincaillerie et des articles ménagers pose un problème économique non négligeable.

#### Tâches

1. Citez **3** défis concrets pour ce problème (par ex. complexité importante) dont il faudra tenir compte pour le régler. Justifiez chacun de vos choix (mots-clés ou par **1** phrase) tout en vous rapportant à la situation initiale (par ex. pourquoi ce changement est-il complexe?).
2. Formulez **3** points essentiels en indiquant la façon dont vous allez aborder les trois défis principaux représentés par ce problème (par ex.: Comment allez-vous tenir compte de l'importante complexité du problème dans la solution?) (Mots-clés ou 1 phrase)

#### Remarque

Dans votre solution, vous pouvez utiliser l'exemple (complexité importante) cité dans la rubrique tâches, mais vous devez toutefois le justifier et le concrétiser, comme demandé.

---

## 3.2. Pratiquer le management de la connaissance

---

### Situation initiale

Récolter de la connaissance et la redistribuer.

Une grande partie de l'assortiment d'une boulangerie industrielle se constitue de petits pains, comme les petits pains au lait, les ballons, les buns (brioche anglaise), les beignets et autres. Depuis quelques années, vous dirigez la production des petits pains. L'entreprise produit durant toute l'année de façon ininterrompue, 24/24h, le travail est réparti sur 3 horaires de 8 heures par jour.

Au fil des années, vous avez remarqué que lors de l'introduction de nouveaux produits ou de produits saisonniers, il s'écoulait un temps relativement long jusqu'à l'obtention d'une stabilité de la qualité. Vous pensez que le transfert de la connaissance entre les collaborateurs est responsable de cette situation. On ne sait pas à quoi faire attention lorsqu'un nouveau produit va être mis sur le marché.

### Tâches

1. Citez et décrivez **3** principes de base pour permettre de retenir les connaissances des collaborateurs, acquises par leur expérience. Répondez par des mots-clés ou par **1** phrase pour chaque principe de base.
2. Citez et décrivez **3** possibilités de transmission des connaissances à l'ensemble des collaborateurs lorsque celles-ci auront été retenues. Répondez par mots-clés ou par **1** phrase par possibilité. Tenez compte du fait que la transmission de la connaissance peut être intégrée sans problème dans le travail journalier des collaborateurs de la production.

---

## 3.3. Collaborer à l'élaboration d'un business plan

---

### Situation initiale

Vous êtes maître ramoneur et vous pensez vous établir à votre compte en compagnie d'un collègue avec qui vous avez suivi votre formation et travaillé durant plusieurs années. Vous préparez maintenant un business plan et vous travaillez sur la partie „plan financier“.

### Tâches

1. Citez et expliquez **3** éléments essentiels à la planification financière dans un business plan. Répondez par **1** phrase ou par mots-clés pour chacun des éléments.
2. Pour chaque élément de la planification financière, expliquez en **1** phrase ou par mots-clés à quoi il faut prêter attention lors de la conception des trois éléments. Ceci en vue de la présentation du business plan à des banques lors des négociations de financement.