

Candidat no:
Nom:
Prénom:



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

Examen professionnel de spécialiste technico-gestionnaire / 2022

Direction d'entreprise

PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

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.

Partie 1 : Questions de connaissances fermées

Tâches à choix unique : 1 seule réponse est correcte.

Tâches à choix multiple : Il peut y avoir 2, 3 ou 4 réponses correctes.

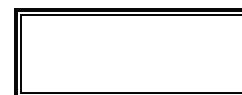
Tâches à effectuer dans l'ordre : Classez dans un ordre logique les chiffres 1 à 4 aux solutions.

Tâches d'affectation : Attribuez les chiffres 1 à 4 aux solutions.

Évaluation : 2 points par exercice partiel = 34 points

	Solutions			
Tâches à choix unique	A	B	C	D
1.1.		X		
1.2.		X		
1.3.			X	
1.4.	X			
1.5.				X
1.6. (*)	X	X		
1.7.		X		
1.8.			X	
Tâches à choix multiple	A	B	C	D
1.9.	X	X		X
1.10.			X	X
1.11.	X	X		X
1.12.	X	X	X	
1.13.			X	X
Tâches d'ordre logique	A	B	C	D
1.14.	1	3	4	2
1.15.	3	1	2	4
Tâches d'affectation	A	B	C	D
1.16.	2	1	4	3
1.17.	4	1	2	3

(*) Remarque : en 1.6, la réponse a ou b est considérée comme correcte.



N° de candidat : Nom / Prénom :

Partie 2 : Questions de connaissances ouvertes

Évaluation :

Vous obtenez max. 6 points par exercice = max. 30 points.

Questions situationnelles

Tâche 2.1. Développer une stratégie pour le domaine propre

Il s'agit de la stratégie suivante (inscrire le terme technique) :

Développement de produits

Brève justification (pourquoi s'agit-il de la stratégie susmentionnée ?):

L'entreprise d'installations sanitaires met en œuvre une nouvelle combinaison produit/marché (en plus de la combinaison anciens clients / anciens produits, il y a également la combinaison anciens clients / nouveaux produits).

L'entreprise d'installations sanitaires répond à des besoins supplémentaires de ses clients existants / sur son marché existant en proposant des produits ou des services supplémentaires / nouveaux.

Danger de la stratégie :

Le risque de la nouvelle offre pour les clients existants réside dans la possibilité de cannibalisation: l'utilisation du nettoyeur de déchets biologique peut réduire le nombre de services de plomberie nécessaires pour déboucher les drains/canalisation.

Autres solutions possibles :

- Stratégie de lancement de produit
- Stratégie de croissance verticale

N° de candidat : Nom / Prénom :

Tâche 2.2. Documentation processus d'affaires

3 processus pertinents pour la responsabilité du fait des produits	3 exemples (1 par processus)
Vérification/étalonnage du capteur : procédure de détermination de la précision de mesure du capteur de CO ₂ , nombre d'appareils de test, laboratoire de mesure.	Plaintes pour absence d'avertissement en raison d'une teneur trop élevée en CO ₂ dans l'air, sur la base de valeurs de mesure erronées (hors tolérance).
Certification électrique : documentation du processus de certification, des composants électroniques du produit.	Court-circuit ou déclenchement d'un incendie par l'appareil, en raison de composants électroniques mal conçus.
Contrôle final : comment le contrôle final est-il effectué, quels composants sont testés, quelles valeurs de contrôle se situent dans les limites de tolérance ?	Réduction du risque de dysfonctionnements de toutes sortes pouvant entraîner des dommages.

Autre solution possible :

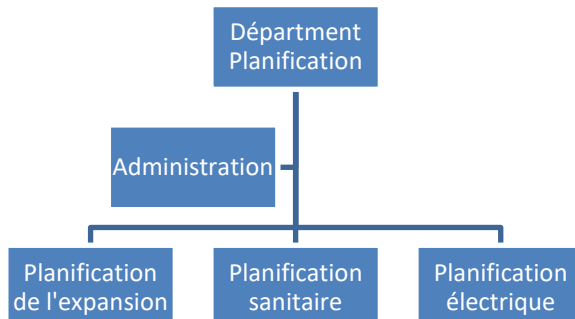
- Création de la documentation / du manuel d'utilisation

N° de candidat : Nom / Prénom :

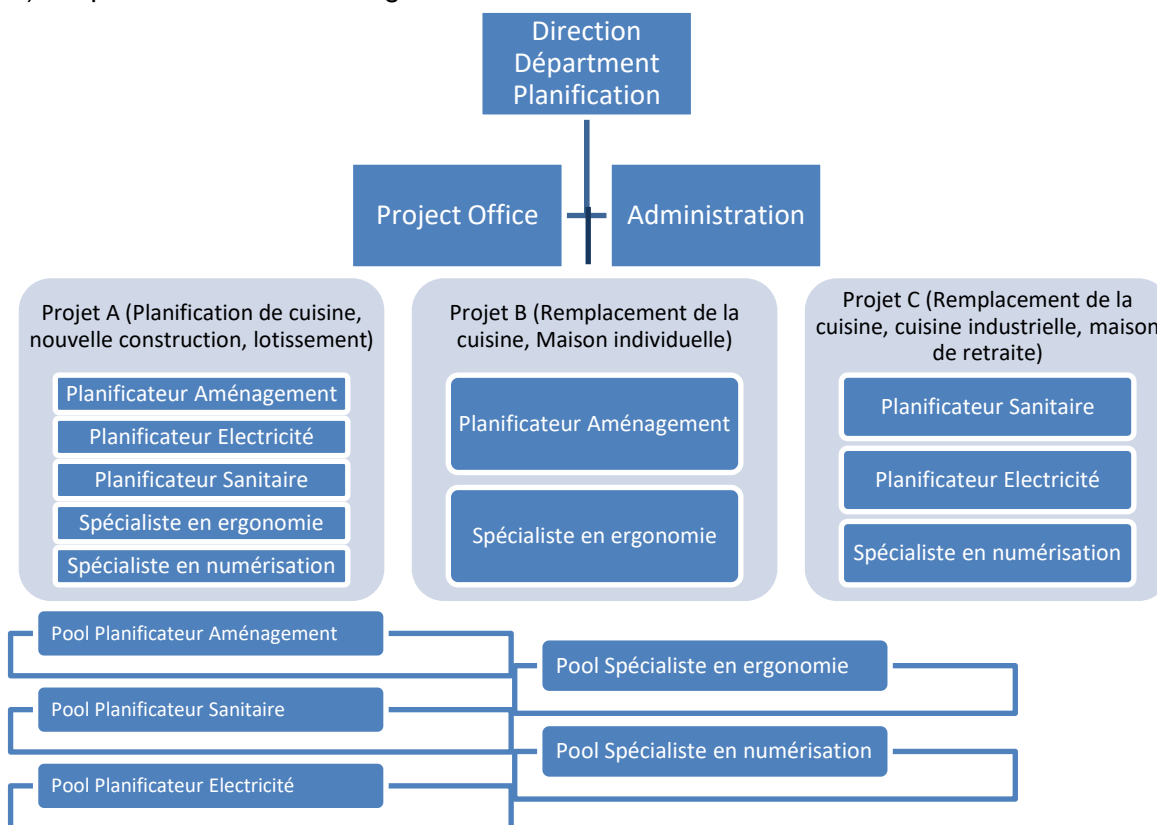
Tâche de visualisation

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

a) Organisation actuelle de votre service



b) Proposition de nouvelle organisation de votre service



Remarque : selon le projet, les planificateurs et les spécialistes requis spécifiquement pour le projet sont réunis en équipe dans l'organisation du projet à partir des pools. Il est également possible de présenter une organisation matricielle.

N° de candidat : Nom / Prénom :

Énoncés de problèmes

Tâche 2.4. Traiter la durabilité

3 piliers différents pour évaluer la durabilité d'une matière première/d'un produit semi-fini (explication)	Concrètement, à quoi faut-il faire attention avec la tôle d'acier galvanisée ? (description)
1. Écologie : protection de l'environnement lors de la production du produit semi-fini	Lors de la galvanisation des tôles d'acier, les produits utilisés (zinc liquide, liants, acides, etc.) sont-ils récupérés/recyclés/éliminés correctement ?
2. Social : sécurité et conditions de travail lors de la production du produit semi-fini	Des mesures de sécurité au travail ont-elles été prises dans l'atelier de galvanisation (p. ex. masques de protection / ventilation, dispositifs de protection contre les chutes au-dessus des bains de zinc, ...) et sont-elles contrôlées régulièrement ?
3. Économique : transport du produit semi-fini vers notre site de production	Définition d'un itinéraire de transport économiquement raisonnable, choix de moyens de transport économiquement raisonnables en relation avec des quantités minimales de commande définies.

Autres aspects possibles toujours en rapport avec les 3 colonnes indépendantes expliquées à gauche dans le tableau :

Écologie : qu'en est-il du bilan CO₂ ? Quelle électricité / quel mix d'électricité est utilisé pour le traitement ?

Social : les conditions de production répondent-elles aux exigences sociales, par exemple les heures de travail prescrites par la loi/le contrat sont-elles respectées ? Comment s'assure-t-on que les matières premières et les marchandises sont extraites et produites sans recours au travail des enfants ? Comment est-il garanti que la corruption est évitée ? Comment s'assure-t-on que les matières premières et les marchandises ne proviennent pas de pays soumis à des sanctions ?

Économique : les trajets et les distances de transport de l'ensemble de la chaîne logistique sont-ils raisonnables sur le plan économique, même en cas de hausse des prix du fret ou de l'énergie ?

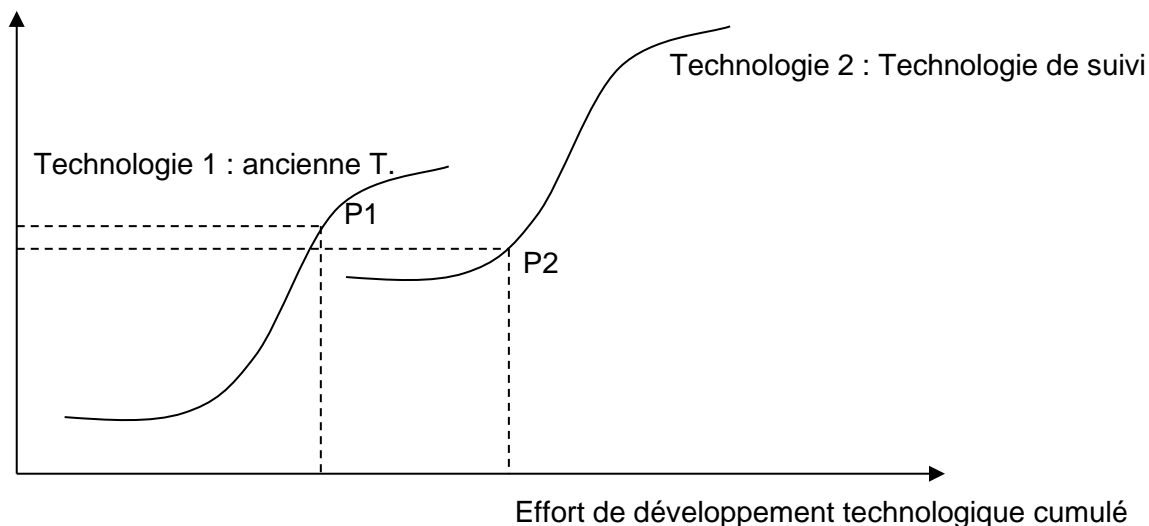
N° de candidat : Nom / Prénom :

Tâche 2.5. Recommandations dérivées pour la gestion de la technologie

a) Présentation de la situation à l'aide du modèle de la courbe en S

Remarque : étiqueter les courbes et inscrire 1 point sur chacune d'elles.

Performance de la technologie



Explication du Choix du Point sur la courbe de gauche 'Technologie 1'

La technologie actuelle (moteurs à combustion) tend à atteindre la limite de ses possibilités ; c'est pourquoi le point 'Situation actuelle' (P1) se situe bien en haut de la courbe en S correspondante.

Explication du choix du Point sur la courbe de droite 'Technologie 2'

La nouvelle technologie (moteurs électriques) est encore loin d'être épuisée. On peut supposer que des développements déterminants seront possibles dans les années à venir, d'où le point 'Situation actuelle' (P2) situé très bas sur la courbe en S correspondante.

Remarque : selon l'évaluation personnelle des situations, les points peuvent être inscrits un peu plus haut ou un peu plus bas que dans le graphique ci-dessus. L'important est d'être cohérent avec les explications.

b) 3 demandes typiques d'un client typique de voiture électrique (y compris la référence au modèle de la courbe en S) :

1. Aide au conseil pour répondre à la question : dois-je plutôt miser sur une technologie éprouvée et mature ou sur une nouvelle technologie ? Miser sur ce qui a fait ses preuves ou oser la nouveauté ?
2. Éviter le risque de s'engager trop tôt sur une nouvelle technologie et de passer à côté d'une nouvelle génération (par exemple, des batteries plus légères, plus efficaces, moins chères, qui garantissent une plus grande autonomie à un prix d'achat inférieur)
3. Sécuriser l'investissement / éviter le risque de ne plus pouvoir vendre la voiture à un prix raisonnable dans quelques années, étant donné que le développement de nouvelles voitures électriques devrait être rapide.

D'autres options sont possibles : Clarté concernant les questions techniques et économiques en suspens : comment évolueront les prix de l'électricité, des carburants et des taxes sur les véhicules spécialisés en fonction du type de véhicule ? Comment les réseaux de stations de recharge et de stations-service vont-ils se développer dans les prochaines années ? Quel sera le montant réel des frais de réparation des véhicules électriques sur toute leur durée de vie ? Les voitures électriques ou une autre technologie (p. ex. l'hydrogène) s'imposeront-elles ?

N° de candidat : Nom / Prénom :

Partie 3 : mini-cas

Évaluation : Vous obtenez 12 points au maximum par exercice = 36 points au maximum.

Tâche 3.1. Aborder les problèmes économiques de façon professionnelle

3 Les défis du problème (Mentionner et justifier brièvement)	3 priorités correspondant aux défis à gauche, comment le problème doit être abordé
1. Degré de difficulté élevé (problème compliqué) : Construire une offre virtuelle réellement professionnelle à partir d'un projet-pilote existant est difficile (définition / mise en œuvre des processus, défis techniques, mise en œuvre en termes de personnel, ...).	1. Faire appel à des conseillers/conseillères qui connaissent vraiment bien ce domaine. Analyse minutieuse des défis qui découlent du processus de transition. Résolution logique des problèmes.
2. Caractère pionnier du problème / degré élevé de nouveauté : pendant quatre générations, le magasin a fonctionné comme un magasin spécialisé classique avec une présence physique de toutes les personnes concernées et des marchandises. Dans la cinquième génération, quelque chose de totalement nouveau (pour l'entreprise et la plupart des personnes concernées) doit maintenant voir le jour.	2. Lancer un projet (parallèlement aux activités en cours) qui traite de ce thème novateur. Faire appel à de véritables experts qui connaissent bien le commerce virtuel.
3. Un grand nombre de personnes impliquées, potentiellement inquiètes, dont les noms sont connus (collaborateurs, clients) : Deux personnes ont participé au pilote, le cercle des personnes est maintenant massivement élargi, ce qui entraîne des défis dans des domaines tels que la compréhension et l'action communes.	3. Assurer une communication transparente et régulière. Dans le domaine du marketing sur Internet, organiser les formations nécessaires pour l'équipe.

Autres aspects possibles :

Le problème présente une grande complexité (forte interconnexion de fournisseurs, entrepôts internes/externes, clients, collaborateurs, ...) et aussi une grande dynamique : utiliser des méthodes systémiques de résolution des problèmes (p. ex. reconnaître les interactions, intégrer des mécanismes de contrôle, ...).

De nombreuses questions opérationnelles sont encore en suspens (par exemple : quelle surface faut-il ? Combien de collaborateurs faut-il et avec quelles qualifications ? Quel portefeuille de produits/services doit être proposé dans le magasin et en ligne ? Quels sont les produits actuels qui représentent le plus grand volume et la plus grande part de cash-flow ? Qu'en est-il de la sécurité de la planification des ventes et des délais de livraison) ? Des informations importantes ne sont pas encore disponibles : Réaliser des enquêtes spéciales (p. ex. sondages auprès des clients, analyses spécifiques telles que l'analyse ABC).

En ce qui concerne le problème, des questions stratégiques centrales restent ouvertes : (ex. : comment pouvons-nous nous affirmer face aux grands commerçants opérant en ligne et au niveau international ? Quel est vraiment notre USP ? Comment pouvons-nous réaliser une structure de coûts compétitive ?)

N° de candidat : Nom / Prénom :

Tâche 3.2. Pratiquer le management de la connaissance

3 approches pour conserver le savoir empirique (mentionner et décrire brièvement)	3 Possibilités de transmission du savoir empirique enregistré (mentionner et décrire brièvement)
1. Interviews régulières / interrogations ciblées sur les expériences en matière de protocole.	1. Tableau noir / panneau d'affichage dans la salle de pause Les idées et les conseils sont documentés et commentés par tous sur le tableau d'affichage, ce qui garantit leur transmission.
2. Les collaborateurs notent leurs observations et suggestions dans un journal de bord ; celles-ci sont collectées et résumées par le responsable d'équipe.	2. Groupe de discussion "Know How" (Chat) L'équipe échange des conseils et des astuces dans un groupe de discussion sur le smartphone.
3. Échanges réguliers au sein de l'équipe, échanges 'informels' organisés, rotation des postes avec documentation correspondante.	3. 'Daily' au début du quart de travail. Les membres de chaque équipe s'échangent les nouvelles expériences / astuces pendant 5 minutes avant le début du quart de travail et notent les connaissances, les expériences dans des procès-verbaux succincts qui sont ensuite mis à la disposition de tous.

Autre approche possible :

Création d'une équipe/d'un département de développement pour les essais préliminaires :
Transmission des connaissances et du savoir, formation des collaborateurs

N° de candidat : Nom / Prénom :

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

3 éléments clés du plan financier d'un business plan (Mentionner et expliquer)	3 points forts correspondant aux dimensions à gauche, auxquels il convient de veiller lors de la conception des trois éléments
1. Compte de résultat prévisionnel : planification des produits et des charges futurs (env. 3-5 ans)	1. Développer un scénario réaliste (éventuellement complété par un scénario pessimiste et un scénario optimiste) et montrer ainsi les valeurs de réussite attendues à l'avenir (p. ex. EBITDA).
2. Bilan prévisionnel : présenter une vue d'ensemble de la situation actuelle et future du patrimoine (actifs) et du capital (passifs avec financement propre et externe).	2. Donner une image réaliste de la provenance des fonds (côté droit du bilan, passif, financement) et de leur utilisation (actif, côté gauche du bilan) à l'heure actuelle et dans le futur. Structure soignée des deux côtés du/des bilan(s), conforme aux directives habituelles.
3. Planification des liquidités : aperçu des liquidités sur l'horizon de planification (env. 3-5 ans)	3. Montrer qu'à tout moment de la planification, les liquidités sont suffisantes et que l'entreprise ne sera pas confrontée à un manque de liquidités. Montrer comment les liquidités sont assurées par les différentes sources de financement en tenant compte des investissements prévus (cash-flow / flux de fonds provenant de l'activité d'exploitation plus financement externe par des fonds de tiers et des fonds propres moins les dépenses pour les investissements moins les remboursements aux bailleurs de fonds de tiers et de fonds propres).

Autres réponses possibles :

- Calculs du seuil de rentabilité
- Calcul des besoins financiers
- Présentation de l'utilisation des fonds (à quoi sont utilisés les fonds collectés ? Plutôt aux frais de fondation et aux dépenses courantes ou plutôt aux actifs immobilisés ?)
- Calcul / déduction d'indicateurs

N° de candidat : Nom / Prénom :