

Examen professionnel de spécialiste technico-gestionnaire / 2023

Gestion de l'entreprise

Les réponses et annotations dans ces pages
ne seront pas évaluées.

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

Cette partie d'examen... comprend **25 questions**, dont:

- 17 questions de connaissance fermées
- 5 questions de connaissance ouvertes
- 3 mini cases

prévoit une **durée d'examen de 90 minutes**,
dont vous pouvez disposer comme vous le souhaitez.

Le temps prévu est de:

- env. 30 minutes pour les questions de connaissance fermées
- env. 30 minutes pour les questions de connaissance ouvertes
- env. 30 minutes pour les mini cases

permet d'obtenir un **total de 100 points**, répartis comme suit:

- 2 points par question de connaissance fermée
- 6 points par question de connaissance ouverte
- 12 points par mini case

Partie 1: questions de connaissance fermées

Questions à choix unique

Remarque: 1 seule réponse est correcte.

1.1. Options stratégiques

Contexte

Une entreprise veut se diversifier.

Question

Laquelle de ces affirmations est exacte?

Réponses possibles

La diversification désigne la recherche active de :

- A) nouveaux produits pour les marchés existants.
- B) nouveaux marchés pour les produits existants.
- C) nouveaux produits sur de nouveaux marchés.
- D) produits améliorés.

1.2 Stratégie et analyse environnementale

Contexte

Dans une entreprise de l'industrie alimentaire, certains produits se trouvent dans la phase dite de maturité du cycle de vie du produit.

Question

Pourquoi des coûts propres bas et en baisse sont-ils décisifs dans la phase de maturité par rapport à la concurrence ?

Réponses possibles

Les prix des produits en phase de maturité sont :

- A) élastiques, c'est pourquoi il n'est possible de réaliser des bénéfices stables que si les coûts propres sont bas et en baisse en cas de pression sur les prix.
- B) inélastiques, c'est pourquoi il est possible de réaliser des bénéfices élevés lorsque les coûts propres sont faibles et en baisse.
- C) ni élastiques ni inélastiques, donc des coûts propres bas et en baisse sont dans tous les cas une bonne chose.
- D) statiques, c'est pourquoi des coûts propres bas et en baisse entraînent des bénéfices élevés.

1.3. Options stratégiques

Contexte

Une entreprise mise sur la croissance externe.

Question

Parmi les réponses formulées ci-dessous, laquelle n'est pas une croissance externe ?

Réponses possibles

- A) Acquisition et commercialisation de licences
- B) Coopération avec une autre entreprise
- C) Développement et commercialisation de produits améliorés
- D) Fusion

1.4. Créer de bonnes conditions-cadres pour les collaborateurs de projets

Contexte

Des projets peuvent échouer même si l'équipe de projet s'est beaucoup investie.

Question

Parmi les mesures suivantes, laquelle favorise de bonnes conditions-cadres pour les collaborateurs d'un projet dont l'échec est inévitable ?

Réponses possibles

- A) Promettre des primes élevées pour la réussite du projet
- B) Décrire les projets réussis dans le bulletin d'information des collaborateurs et louer les collaborateurs des projets
- C) Terminer prématurément un projet qui a échoué et trouver des options de suivi pour les collaborateurs du projet
- D) Renforcer la gestion de projets et augmenter les ressources

1.5. Termes relatifs au domaine de l'éthique économique

Contexte

Les thèmes normatifs-éthiques et stratégiques sont souvent confondus dans la pratique.

Question

Quelle question est typiquement éthique pour un fournisseur de vêtements de luxe ?

Réponses possibles

- A) Combien le client est-il prêt à payer pour notre produit ?
- B) À l'avenir, la cliente commandera-t-elle plutôt sur les réseaux sociaux ou sur notre page d'accueil (en ligne) ?
- C) Qu'en est-il des conditions de travail chez nos fournisseurs ?
- D) Où en sont nos produits dans leur cycle de vie ?

1.6. Formulation d'objectifs

Contexte

Dans une entreprise, il convient de formuler davantage d'objectifs de réussite.

Question

Parmi les rapports (fractions) formulés ci-dessous, lequel permet de déduire un objectif de rentabilité ?

Réponses possibles

- A) Produits / charges
- B) Chiffre d'affaires / m² de surface commerciale
- C) Nombre de pièces produites / heures de production machine A
- D) Nombre de réclamations clients traitées / heure collaborateur

1.7. Formulation d'objectifs

Contexte

Dans la pratique, les objectifs sont régulièrement formulés selon la méthode SMART. Dans ce contexte, la référence temporelle (dans le modèle, lettre T pour Time ou temps en français) doit être définie avec précision.

Question

Parmi les objectifs formulés ci-dessous, lequel se rapporte typiquement à une date (par ex. au 31.12.2023) ?

Réponses possibles

- A) Objectif de chiffre d'affaires
- B) Objectif de liquidité
- C) Objectif de rentabilité
- D) Objectif de coût

1.8. Structure organisationnelle

Contexte

Dans une entreprise, le manuel d'organisation est en cours de révision.

Question

Laquelle des affirmations suivantes en rapport avec le thème de l'organisation structurelle est-elle correcte ?

Réponses possibles

- A) Par compétence, on entend le devoir d'un collaborateur d'accomplir les tâches qui lui sont confiées conformément à son devoir.
- B) Lorsque plusieurs postes de travail sont regroupés sur le plan organisationnel et placés sous une même direction, on parle d'un département.
- C) La marge de contrôle (également appelée marge de direction) est le nombre de supérieurs hiérarchiques (personnes exerçant une fonction de direction) dans une entreprise.
- D) Un organigramme représente la structure organisationnelle et montre ainsi les échanges de l'entreprise avec ses clients, ses fournisseurs et ses bailleurs de fonds.

Questions à choix multiple

Remarque: Il peut y avoir **2, 3** ou **4** réponses correctes.

1.9. Business plan

Contexte

Dans une entreprise, un business plan est élaboré en rapport avec le financement d'un nouveau hall de production. Le destinataire est la banque locale.

Question

Parmi les réponses suivantes, laquelle est correcte ?

Réponses possibles

Il est judicieux d'intégrer les contenus suivants dans le business plan :

- A) Indication du capital nécessaire auprès de la banque
- B) Calcul d'investissement expliquant pourquoi un nouveau hall de production est judicieux d'un point de vue économique
- C) Information sur les responsables de la planification et de la construction du hall
- D) Estimation du marché actuel et des premières années après l'achèvement du hall

1.10. Accompagnement des processus de changement

Contexte

Dans le cadre d'une réorganisation, des processus de changement sont mis en place dans une entreprise.

Question

Quelles affirmations concernant les "processus de changement" sont correctes ?

Réponses possibles

- A) L'apprentissage organisationnel désigne le processus de changement des connaissances, des compétences, des valeurs, des normes, des routines bien rodées, des structures, des processus, etc., afin que les entreprises et leurs collaborateurs puissent relever les défis et résoudre les problèmes de manière toujours plus efficace.
- B) De nombreux processus de changement peuvent être divisés en trois phases : "décongélation", "changement" et "(re)congélation".
- C) La gestion agile désigne une forme d'organisation plus récente qui vise à mettre en œuvre rapidement les changements nécessaires en permettant aux cadres d'exercer une influence directe sur les actions des collaborateurs par l'attribution de mandats clairs.
- D) Le Business Reengineering correspond plus à une révolution qu'à une évolution dans l'organisation.

1.11. Gestion de projets

Contexte

Dans une grande entreprise de peinture, des projets importants sont en cours pour des clients, mais également des projets à usage interne.

Question

Quelles affirmations concernant le projet et la gestion de projets sont correctes ?

Réponses possibles

- A) De tels grands projets clients peuvent être réalisés dans une entreprise de peinture par le biais d'une organisation de projets pure.
- B) La gestion de projets est typiquement choisie pour des défis limités dans le temps.
- C) Les collaborateurs de projets ne doivent pas travailler dans la ligne hiérarchique.
- D) Le budget du projet comprend le cadre financier nécessaire au projet.

1.12. Structure organisationnelle et processus

Contexte

Pour une entreprise, la structure organisationnelle doit être clairement documentée.

Question

Parmi les instruments mentionnés ci-dessous, lesquels se prêtent à la réglementation et à la documentation de la structure organisationnelle ?

Réponses possibles

- A) Diagramme à barres
- B) Organigramme
- C) Réseau
- D) Description du poste de travail et diagramme des fonctions

1.13. Analyse d'entreprise

Contexte

Une analyse d'entreprise doit être effectuée dans une confiserie.

Question

Parmi les analyses suivantes, lesquelles font partie d'une telle analyse d'entreprise ?

Réponses possibles

- A) Analyse des compétences des concurrents dans la zone de marché (ex. : quels concurrents sont en mesure de créer et de produire eux-mêmes des pralines ?)
- B) Analyse de nos propres compétences (ex. : quels gâteaux pouvons-nous faire nous-mêmes ?)
- C) Analyse des délais de livraison des fournisseurs potentiels pour les produits semi-finis importants (ex. : couvertures)
- D) Analyse des réserves latentes dans notre bilan

Exercices de classement

1.14. Aborder les problèmes économiques de manière structurée

Contexte

Dans une entreprise, un problème technique doit être résolu.

Question

Dans quel ordre faut-il classer les étapes typiques d'un processus de résolution de problèmes ?

Remarque

Placez les étapes suivantes (A à D) dans le bon ordre. Attribuez le chiffre 1 à la première étape et le chiffre 4 à la dernière étape.

Les étapes

- A) Recherche d'alternatives
- B) Définition de l'objectif
- C) Évaluation
- D) Décision et mise en œuvre

1.15. Planifier et mettre en œuvre une stratégie

Contexte

Une entreprise a adapté sa stratégie. Il s'agit maintenant de la mettre en œuvre dans un secteur.

Question

Quelle est la suite logique ? Partez du principe qu'il existe déjà un plan de mise en œuvre avec différentes options pour la suite des opérations dans votre secteur.

Remarque

Placez les étapes suivantes (A à D) dans le bon ordre. Attribuez le chiffre 1 à la première étape et le chiffre 4 à la dernière étape.

Les étapes

- A) Planification de mesures concrètes
- B) Décider de la marche à suivre
- C) Contrôle de gestion (controlling) et analyse des écarts
- D) Prendre des mesures et les mettre en œuvre

Exercices d'association

1.16. Processus d'affaires

Contexte

Dans une entreprise, les processus d'affaires doivent être représentés de manière systématique.

Question

Il s'agit de trouver une compréhension commune de cette thématique.

Remarque

Associez chaque début de phrase (A à D) à la formulation finale correcte (1 à 4). Chaque possibilité de réponse ne peut être attribuée qu'une seule fois. Reportez les chiffres sur la feuille de solutions.

Début de phrase	Fin de la phrase
A) Lors de la modélisation des processus	1. des points faibles des processus existants (par exemple des étapes superflues) peuvent être identifiés.
B) Par le biais d'entretiens	2. des processus peuvent être identifiés et représentés graphiquement.
C) Lors de l'analyse de processus	3. des processus existants peuvent être enregistrés
D) Par le biais de la conception de processus	4. des processus peuvent être alignés de manière cohérente sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise.

1.17. Assumer sa responsabilité éthique

Contexte

Dans une entreprise de construction métallique, les considérations éthiques doivent être davantage pondérées.

Question

L'entreprise souhaite orienter son action vers une responsabilité éthique et des bases conformes au modèle ESG.

Remarque

Associez les différents niveaux d'action (A à D) aux thèmes correspondants (1 à 4). Chaque possibilité de réponse ne peut être attribuée qu'une seule fois. Reportez les chiffres sur la feuille de solutions.

Niveau d'action	Thèmes
A) Écologie (E pour Environnement)	1. des conditions de travail équitables et sûres
B) Social (S)	2. utilisation économique des tôles
C) Principes de gouvernance d'entreprise (G pour Corporate Governance)	3. une approche ouverte des dilemmes éthiques
D) Responsabilité éthique	4. transparence vis-à-vis des autorités fiscales

Partie 2: questions de connaissance ouvertes

Questions de situation

2.1. Mettre en œuvre la stratégie dans son propre domaine

Contexte

Monsieur Pereira travaille dans une entreprise de construction métallique où il dirige le secteur "balustrades". Son département conçoit, produit et installe des balustrades le long des routes, sur les ponts ou sur les balcons. Le chiffre d'affaires du secteur "balustrades" s'élevait à CHF 2,25 millions en 2022. Dans la stratégie de l'entreprise de construction métallique, des objectifs stratégiques sont fixés pour les secteurs "clients", "finances" et "production". La direction a constaté que dans tous les secteurs, les commandes avaient souvent été décrochées grâce à des prix très avantageux. Ce faisant, la marge est souvent restée sur le carreau. Dans les différents secteurs, les progrès de la mise en œuvre stratégique doivent être mesurés au moyen d'indicateurs de performance (KPI, Key Performance Indicators).

Tâche

Formulez pour le secteur de M. Pereira **1** KPI financier qui tient compte du contexte. Expliquez et justifiez votre proposition en **une** phrase ou en quelques mots.

2.2. Gérer le controlling de projets

Contexte

Une nouvelle scierie doit être évaluée, construite et mise en service dans une menuiserie. Le projet doit être mis en œuvre dans un délai de 18 mois.

Tâche

Citez **3** instruments de controlling de projets et citez pour chaque instrument **1** personne et/ou département important qui doit fournir des informations pour que l'instrument puisse être utilisé de manière judicieuse. Indiquez **1** information nécessaire par personne / département.

Remarque

Chaque personne ou département ne peut être cité qu'une seule fois.

Exercice de visualisation

2.3. Apporter des connaissances de l'extérieur

Contexte

Monsieur Meier a saisi l'opportunité de reprendre la petite entreprise de chauffage et de ventilation dans laquelle il avait déjà effectué son apprentissage. Il souhaite désormais orienter le secteur "chauffage" de manière conséquente vers des systèmes de chauffage durables. Une analyse interne a révélé que le niveau de connaissances des collaborateurs dans ce domaine ne correspondait pas aux exigences actuelles.

Tâche

Créez un croquis dans lequel :

- **3** sources de connaissances différentes sont représentées,
- **3** instruments différents de transmission des connaissances sont visibles au total et
- des flèches indiquent clairement d'où viennent et où vont les informations.

Exercice ouvert

2.4. Gestion des processus

Contexte

Madame Ducroix a repris de ses parents une boulangerie de village. Au cours des 20 dernières années, les parents avaient surtout misé sur la transformation de produits semi-finis (ex. : pâtons), notamment pour éviter de gros investissements et réduire les frais de personnel. Les ventes de produits de boulangerie n'ont cessé de diminuer ces dernières années, car les prix étaient plus élevés que ceux des produits vendus par les grands distributeurs, mais la qualité ne se distinguait pas de celle des produits vendus par les grands distributeurs. Mme Ducroix souhaite désormais profiter du changement de génération pour faire revivre l'artisanat traditionnel de la boulangerie. Elle est consciente que la chaîne de création de valeur de sa boulangerie s'allonge et qu'elle doit analyser précisément les processus correspondants (par exemple : processus chimique et biologique de fabrication de la pâte, processus thermique de la cuisson traditionnelle, processus de conseil et de vente des produits de boulangerie) afin d'atteindre la qualité souhaitée grâce à des personnes spécifiquement formées et à une gestion efficace des processus.

Tâches

- a) Formulez **3** questions différentes auxquelles il faut répondre lors de l'analyse du processus.
- b) En vous basant sur le contexte, expliquez pour chaque question, en **1** phrase ou en quelques mots, ce que couvre concrètement la question correspondante dans l'exemple décrit.

2.5. Possibilités d'agir de manière socialement responsable

Contexte

Madame Mehmeti est propriétaire d'une entreprise d'installations sanitaires avec son propre bâtiment commercial et, en tant que membre du comité directeur de l'association locale des artisans, elle dispose d'un bon réseau dans la région. En tant qu'artisane avec une formation complémentaire en gestion d'entreprise, Madame Mehmeti est proposée comme candidate potentielle au conseil d'administration d'une petite banque régionale.

Le conseil d'administration a non seulement des devoirs de surveillance, mais aussi des tâches stratégiques. Il contribue à ce que tous les collaborateurs de la banque agissent de manière socialement responsable.

Tâches

- a) Citez et expliquez en **1** phrase ou en quelques mots un concept ou un modèle reconnu dans la pratique qui traite du thème "comportement socialement responsable".
- b) Citez et décrivez en **1** phrase ou en quelques mots **2** domaines thématiques typiques d'un comportement socialement responsable pour les collaborateurs de la banque décrite ci-dessus. Référez-vous au concept / modèle que vous avez proposé en a) et à l'expérience et aux compétences décrites dans le contexte.

Partie 3: Mini cases

3.1. Collaborer à l'élaboration d'un business plan

Contexte

Madame Ducroix a, comme on le sait, repris une boulangerie de village de ses parents et souhaite profiter du changement de génération pour faire revivre l'artisanat traditionnel de la boulangerie. Pour concrétiser son idée commerciale, des investissements importants sont nécessaires dans la boulangerie, l'infrastructure de vente ainsi que dans la formation des collaborateurs et les mesures de marketing. Mme Ducroix peut financer environ 50% de la somme d'investissement par ses propres moyens, pour l'autre moitié, elle a besoin de bailleurs de fonds. Madame Ducroix souhaite aborder la recherche de capitaux de manière systématique. Il est également important pour elle de conserver sa liberté entrepreneuriale.

Tâches

- a) Citez **3** groupes concrets de bailleurs de fonds valables - par rapport au contexte. Nommez les groupes de manière très spécifique (donc pas "banques", mais désignation concrète du type de banques entrant typiquement en ligne de compte comme bailleurs de fonds). Décrivez pour chaque groupe **1** demande centrale et indiquez le type de capital que ce groupe pourrait typiquement mettre à disposition.
- b) Déduisez de l'analyse des trois groupes **1** point fort concret pour l'élaboration d'un business plan spécifique au groupe cible, décrivez les **3** points forts (en quelques mots ou **1** phrase pour chacun) et justifiez votre choix des points forts (pourquoi le groupe correspondant regarde-t-il spécifiquement le point que vous avez mentionné et décrit ? En quelques mots ou **1** phrase pour chacun).

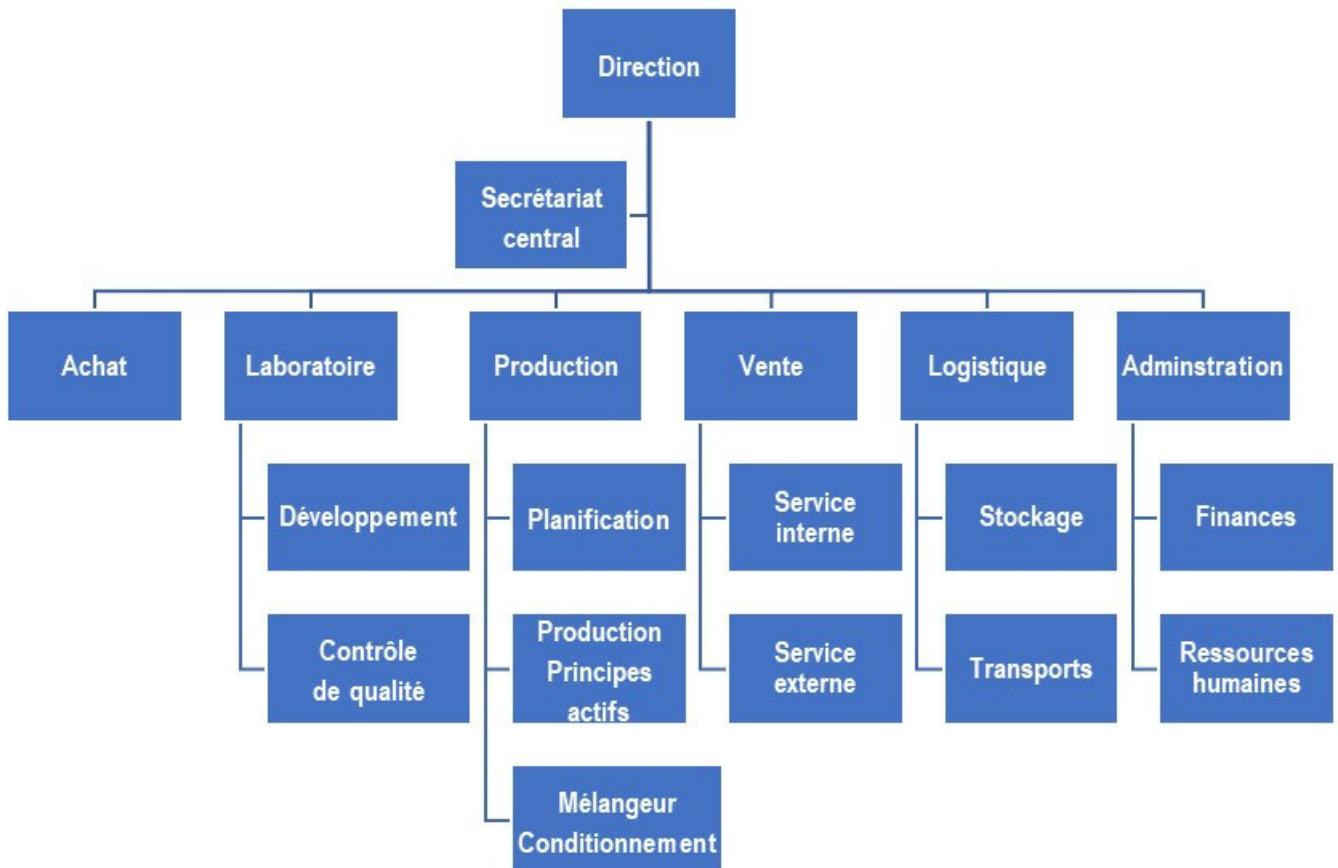
Remarque

Votre solution doit se référer au contexte et présenter une logique cohérente en soi.

3.2. Collaborer à la conception de la structure organisationnelle

Contexte

Monsieur Demarmels travaille dans une entreprise de taille moyenne qui produit et distribue des désinfectants. Les désinfectants sous forme de liquides, de gels et de lingettes désinfectantes sont vendus indirectement par le biais du commerce de gros à certaines pharmacies, drogueries et cabinets médicaux ainsi que directement aux hôpitaux et aux homes, respectivement aux organisations d'achat des grandes chaînes. Les marchés de vente sont - classés par parts de chiffre d'affaires - l'Allemagne, la France, la Suisse et l'Italie. La structure organisationnelle actuelle se présente comme suit :



Tâches

- Citez **2** termes techniques utilisés pour décrire la structure organisationnelle existante et expliquez **2** avantages et **2** inconvénients typiques de la structure organisationnelle existante.
- Citez **1** structure organisationnelle alternative (mentionnez le terme technique correspondant).
Dessinez l'organigramme correspondant (remarque : une structure de base se référant à la description du cas avec **4 à 6** cases au total est suffisante).
Justifiez en **1** phrase ou en quelques mots l'inconvénient que vous avez cité et qui peut être évité grâce à cette forme d'organisation alternative.

3.3. Bilan environnemental

Contexte

Monsieur Molnar est directeur de production d'une petite entreprise suisse qui fabrique des meubles exclusifs. Il est chargé d'établir un bilan environnemental pour la matière première "bois". Le bilan environnemental doit avoir pour base "cradle to gate", c'est-à-dire qu'il doit considérer le cycle de vie depuis l'extraction du bois jusqu'à la livraison des planches à l'entreprise de meubles. L'entreprise s'approvisionne en bois auprès de sources suédoises et nationales (suisse).

Tâches

- a) Citez **3** phases importantes de l'ensemble du processus de création de valeur qui doivent être évaluées dans le bilan environnemental.
Indiquez pour laquelle de ces **3** phases le bois indigène (suisse) ou suédois est le plus performant d'un point de vue écologique, et justifiez votre choix. Si vous faites des hypothèses, indiquez-les.
- b) Sur la base de votre évaluation sous a) des phases, faites une analyse globale pour savoir quelle source (Suède ou Suisse) de bois présente le meilleur bilan environnemental. Formulez votre réponse en **4** phrases environ ou en quelques mots. Si vous faites des hypothèses - notamment en cas de pondération ou de non-réponse à la partie a) -, indiquez celles-ci.

Remarque

Votre réponse doit contenir un résultat compréhensible et une justification détaillée.