

N° de candidat-e:

Nom:

Prénom:



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

## Examen professionnel de spécialiste technico-gestionnaire / 2023

### Gestion de l'entreprise

### PROPOSITION DE SOLUTION

Pour l'ensemble de l'examen, veuillez utiliser **exclusivement** les présentes feuilles de solutions. **Les éventuelles remarques et annotations figurant sur les feuilles d'examens ne seront pas évaluées.**

Si vous n'avez pas assez de place pour répondre, veuillez utiliser le verso des feuilles de solutions. Deux feuilles de solutions vierges sont fournies en plus, et d'autres feuilles de solutions sont disponibles auprès du surveillant.

## Partie 1: questions de connaissance fermées

**Questions à choix unique:** 1 seule réponse est correcte.

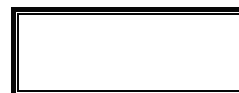
**Questions à choix multiple:** Il peut y avoir 2, 3 ou 4 réponses correctes.

**Exercices de classement:** Les chiffres 1 – 4 doivent être associés aux solutions.

**Exercices d'association:** Les chiffres 1 – 4 doivent être associés aux solutions.

**Évaluation:** 2 points par sous-question = 34 points

	Solutions			
Questions 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			
1.7.		X		
1.8.		X		
Questions à choix multiple	A	B	C	D
1.9.	X	X	X	X
1.10.	X	X		X
1.11.	X	X		X
1.12.		X		X
1.13.		X		X
Exercices de classement	A	B	C	D
1.14.	2	1	3	4
1.15.	2	1	4	3
Exercices d'association	A	B	C	D
1.16.	2	3	1	4
1.17.	2	1	4	3



N° de candidat-e:

Nom / prénom:

## Partie 2: questions de connaissance ouvertes

### Évaluation:

6 points au maximum sont attribués par exercice = max. 30 points.

## Questions de situation

---

### 2.1. Mettre en œuvre la stratégie dans son propre domaine

---

KPI financier :

La marge brute attendue pour chaque commande proposée par l'équipe 'Balustrade' en 2024 (chiffre d'affaires par commande après déduction des rabais, remises, etc. moins les coûts de production de cette commande, divisé par le chiffre d'affaires de cette commande) ne doit pas être inférieure à x% (ex. 40%).

Explication et justification succincte de votre propre proposition :

Dans le contexte, l'on se plaint de la mauvaise marge ; il faut donc aussi définir un KPI qui couvre un objectif de marge, conformément à la norme sur la manière dont les objectifs doivent être formulés (par exemple la règle SMART).

Remarque : l'évaluation tient notamment compte de la référence au contexte et de la formulation correcte (ex. SMART).

---

**N° de candidat-e:**

**Nom / prénom:**

## 2.2. Gérer le controlling de projets

Instrument de controlling de projets	D'où viennent les informations (de qui et quel contenu) ?
1. Analyse des tendances par étapes/jalons (dates)	<p>1. Fournisseur : confirmation des dates de livraison des nouvelles machines</p> <p>Autre solution possible : Chef du personnel : dates d'entrée des collaborateurs/trices supplémentaires nécessaires à l'exploitation de la nouvelle installation</p>
2. Contrôle des coûts (coûts / aspects financiers)	<p>2. Membres de l'équipe de projet : rapports horaires pour le travail de projet</p> <p>Autres solutions possibles : Consultant(e)s externes : Rapport de travail relatif au mandat de conseil Entreprise de transport : Offre/facture pour le transport de la nouvelle machine à l'entreprise</p>
3. Liste de contrôle de la réalisation des objectifs (résultats / qualité)	<p>3. Département Production : les résultats du test répondent-ils aux exigences de qualité ?</p> <p>Autre solution possible : Responsable du bureau de planification : Description du processus numérisé de transfert des données du plan à la nouvelle scierie</p>

D'autres instruments :

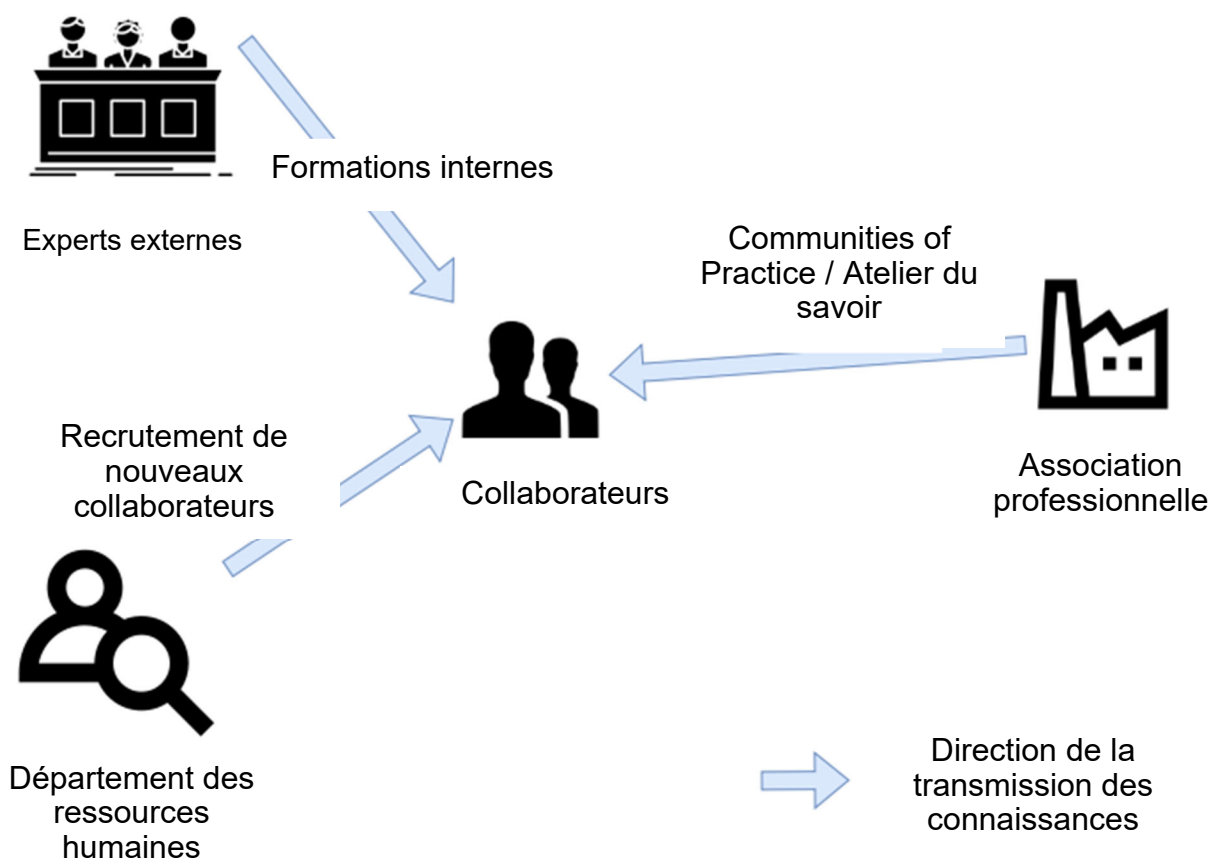
Analyse de la valeur acquise (Earned Value Analyse), analyse des tendances (coûts, dates, degré de réalisation de la qualité), cycle de pilotage du projet

N° de candidat-e:

Nom / prénom:

## Exercice de visualisation

### 2.3. Apporter des connaissances de l'extérieur



Remarque : la représentation visuelle doit clairement différencier entre les sources de connaissances et les instruments de connaissances

N° de candidat-e:

Nom / prénom:

## Exercice ouvert

### 2.4. Gestion des processus

a) Questions	b) Explications
1. En quoi consiste chaque activité, définie par un point de départ et un point d'arrivée ?	1. Description des différents processus (p. ex. fabrication de la pâte) avec le début, la fin et les étapes intermédiaires
2. Quels sont les intrants/apports (matériaux, savoir-faire/informations, énergie) nécessaires pour le processus (ou pour l'étape du processus) ?	2. Spécification des ingrédients nécessaires, par exemple pour la fabrication de la pâte, spécifications pour les fournisseurs, description des étapes de travail telles que le mélange en une pâte, le pétrissage, le découpage et le repos de la pâte), calculs de l'énergie nécessaire pour le processus
3. Quels résultats doivent être atteints par le processus (ou l'étape du processus) en question et comment ceux-ci sont-ils mesurés ?	3. Définir les critères de qualité nécessaires pour le résultat du processus (par exemple, pâtes prêtes à l'emploi, facteurs d'entrée (d'intrants) maximaux à utiliser dans le processus et émissions autorisées) et les méthodes de mesure permettant de vérifier ces objectifs.

Autres questions possibles : quelles méthodes et étapes de travail sont utilisées dans le processus (ou l'étape du processus) en question ? Comment le processus (ou l'étape du processus) peut-il être piloté ? Quels sont les risques à prendre en compte dans le processus (ou l'étape du processus) concerné(e) ?

N° de candidat-e:

Nom / prénom:

---

## 2.5. Possibilités d'agir de manière socialement responsable

---

Partie a)

Modèle : concept / modèle (normatif) des groupes d'intérêts (approche fondée sur les parties prenantes)

Explication du modèle :

Concept selon lequel la direction de l'entreprise ne tient pas seulement compte des préoccupations financières de ses bailleurs de fonds (shareholders/actionnaires), mais aussi de toutes les préoccupations (donc aussi des préoccupations sociales) de tous les groupes d'intérêts qui sont concernés par l'activité de l'entreprise ou dont l'entreprise dépend à long terme.

Partie b)

Domaine thématique 1 (citez **et** décrivez) :

Conseiller de manière globale les clients commerciaux et privés au lieu de purement leur vendre des produits financiers ou de leur octroyer des crédits.

Veiller à ce que les clients couvrent suffisamment leurs risques (p. ex. en cas de maladie/accident, décès) ou amortissent progressivement leurs crédits en cas de périodes plus difficiles, afin qu'ils ne perdent pas leur logement ou leur entreprise si des risques venaient à se concrétiser.

Domaine thématique 2 (citez **et** décrivez) :

Conseils ouverts et transparents.

S'assurer qu'en tant que banque, nous ne profitons pas de l'ignorance ou du manque d'expérience des clients ; s'assurer que les clients comprennent réellement la portée de leurs décisions / engagements pris envers la banque.

Autres modèles envisageables :

- Pacte mondial (Global Compact) de l'ONU
- Selon l'orientation (conception de la petite banque régionale), également des modèles de l'idée coopérative (par ex. dans le cas d'une banque Raiffeisen).
- Modèles de gestion d'entreprise normative avec prise en compte dans la vision et la charte d'entreprise et mise en œuvre correspondante
- Applications/mise en œuvre de ce que l'on appelle 'l'éthique du discours'.
- Modèle d'éthique économique intégrative selon Peter Ulrich

---

N° de candidat-e:

Nom / prénom:

## Partie 3: Mini cases

### Évaluation:

12 points au maximum sont attribués par exercice = max. 36 points.

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

a) Partie analyse		
<p>Groupe 1 : Des banques commerciales opérant dans la région.</p>	<p>Groupe 2 : Des membres de la famille qui sont favorables à votre idée et qui disposent de suffisamment de fonds librement disponibles</p>	<p>Groupe 3 : Des clients réguliers ou des connaissances qui sont enthousiasmés par votre idée, qui souhaitent y participer personnellement et qui veulent vous soutenir avec de petits montants chacun.</p>
<p>Demande Groupe 1 : Préoccupations commerciales typiques d'une banque active au niveau local : s'assurer de la capacité financière et de la solvabilité de l'emprunteur</p>	<p>Demande du groupe 2 : Intérêt plutôt émotionnel, les affaires ne doivent pas/ne peuvent pas interférer avec les relations personnelles.</p>	<p>Demande du groupe 3 : Intérêt personnel à vous soutenir, vous et votre idée, tout en pouvant acheter du bon pain au village.</p>
<p>Type de capital Groupe 1 : Fonds étrangers / crédit d'exploitation, crédit en blanc, qui doit être rémunéré (payer des intérêts) en fonction du risque et éventuellement remboursé.</p>	<p>Type de capital Groupe 2 : Prêt, avec un taux d'intérêt plutôt avantageux, mais qui doit être remboursé à moyen/long terme.</p>	<p>Type de capital Groupe 3 : Participation d'un montant raisonnable au capital propre (petits actionnaires), avec par exemple un dividende en nature.</p>

N° de candidat-e:

Nom / prénom:



<b>b) Déduction des propositions de la partie analyse</b>		
<p>Accent sur le contenu 1 (avec description) :</p> <p>Informations suffisantes sur les emprunteurs (c'est-à-dire le propriétaire et l'entreprise). Plan financier compréhensible montrant que l'entreprise génère suffisamment de fonds pour le paiement des intérêts et le remboursement. Eventuellement une liste de garanties.</p>	<p>Accent sur le contenu 2 (avec description) :</p> <p>Informations suffisantes sur l'idée commerciale et plan financier compréhensible montrant les flux financiers sur les prochaines années.</p>	<p>Accent sur le contenu 3 (avec description) :</p> <p>Idée commerciale convaincante avec un initiateur/une initiatrice digne de confiance. Approche global cohérente et réaliste de l'apport d'argent et de son utilité (ex. pour une souscription de CHF 200 de capital-actions, on reçoit chaque année un passeport pain pour 1 pain entier ou 2 demi-pains).</p>
<p>Justification :</p> <p>Il doit être possible de vérifier la solvabilité et la capacité financière de l'emprunteur.</p>	<p>Justification :</p> <p>Il faut pouvoir vérifier comment et si le prêt privé/personnel peut être remboursé dans un délai acceptable pour le prêteur.</p>	<p>Justification :</p> <p>Les clients réguliers et les amis doivent pouvoir vérifier par eux-mêmes si leur contribution (investissement) et le rendement (éventuellement aussi idéal) sont équilibrés.</p>

Autres groupes tels que les fournisseurs ou les clients qui apportent des prêts par le biais d'accords de paiement ou de paiements anticipés.

**N° de candidat-e:**

**Nom / prénom:**

### 3.2. Collaborer à la conception de la structure organisationnelle

a) Analyse d'une structure organisationnelle existante	
Termes techniques utilisés pour la structure organisationnelle existante	
Terme technique 1 : <ul style="list-style-type: none"><li>• une organisation hiérarchique (d'état-major) (ou organisation à ligne unique)</li></ul>	Terme technique 2 : <ul style="list-style-type: none"><li>• une organisation fonctionnelle</li></ul>
Avantages et inconvénients de la structure organisationnelle existante	
Avantage 1 (y compris explication) :  Grande transparence et clarté / bonne contrôlabilité (l'organisation hiérarchique clarifie les subordinations et les voies hiérarchiques, grâce à l'organisation fonctionnelle, les activités similaires sont regroupées, ce qui apporte de la clarté dans le travail).	Inconvénient 1 (y compris explication) :  Tendance à de longues voies décisionnelles et à une faible flexibilité en raison de la nécessité de respecter les voies hiérarchiques.
Avantage 2 (y compris explication) :  Le regroupement des fonctions entraîne un degré élevé de spécialisation et de division du travail, ce qui favorise en principe la productivité et l'échange de compétences professionnelles.	Inconvénient 2 (y compris explication) :  Orientation plutôt faible vers les clients et le marché, car l'organisation est axée sur les supérieurs hiérarchiques (ligne) et les différentes fonctions (achats, laboratoire, production, ...), mais pas sur les produits et leurs marchés et clients.

N° de candidat-e:

Nom / prénom:

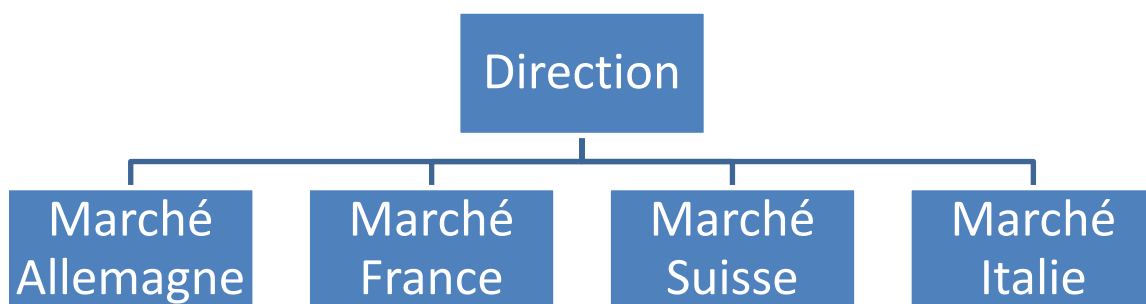
## b) Développement d'une structure organisationnelle alternative

Proposition d'une forme d'organisation alternative - terme technique :

Une organisation divisionnelle, orientée objet, une organisation par secteurs, structurée par exemple par régions (image ci-dessous), groupes de clients ou groupes de produits.

Autres formes d'organisation alternatives : Organisation matricielle (organisation à plusieurs lignes), organisation agile / holocratie

Représentation / dessin :



Éviter un désavantage existant dans l'organisation actuelle (y compris justification) :

La nouvelle forme d'organisation peut éviter l'inconvénient d'une faible orientation marché/client en ciblant directement les groupes de clients.

N° de candidat-e:

Nom / prénom:

### 3.3. Bilan environnemental

a) Aspects de l'évaluation	Meilleure évaluation	Justification
Phase 1 : production / forêt	<input checked="" type="checkbox"/> Suède <input type="checkbox"/> nationale	En Suède, la production est plus efficace (plus écologique par m2 de bois) en raison d'un stock plus important et d'une topographie plus simple
Phase 2 : Transport	<input type="checkbox"/> Suède <input checked="" type="checkbox"/> nationale	Pour les sources de bois en Suisse, la distance de transport est beaucoup plus courte, ce qui tend à réduire considérablement les émissions de CO2 et autres émissions nocives dues aux transports nécessaires.
Phase 3 : Scierie	<input checked="" type="checkbox"/> Suède <input type="checkbox"/> nationale	Les installations suédoises sont plus grandes, ce qui tend à rendre la production plus écologique et plus efficace sur le plan énergétique. La densité de la population étant beaucoup plus faible en Suède, les émissions des scieries ont tendance à affecter moins de riverains.

Autres aspects à prendre en compte : Atteinte à la faune : en faveur de la Suède, car pays plus grand et moins d'animaux sauvages touchés.

#### b) Considération globale

Malgré une production et une transformation plus efficaces du bois en Suède, le transport depuis la Suède génère beaucoup plus d'émissions.

Ce n'est qu'en cas de besoins très élevés que le grave déficit des émissions dues au transport peut être compensé par la production et la transformation plus efficaces et que le bois suédois tend à obtenir un meilleur bilan écologique que le bois suisse.

Les deux avantages du point a) en faveur de la Suède, pondérés, ne pourraient pas compenser le très grand désavantage de la Suède en raison des très longues distances de transport.

Conclusion et décision : étant donné que nous sommes une petite entreprise, le bilan écologique devrait être clairement en faveur du bois suisse sur la base de ces considérations.

N° de candidat-e:

Nom / prénom: