

**Examen professionnel pour les
agents technico-commerciaux
avec brevet fédéral**

**Berufsprüfung für Technische
Kaufleute mit eidg. Fachausweis**

Candidat-No. _____

Nom: _____

Prénom: _____

Examen 2018

Matière d'examen

Management

Temps alloué: 120 minutes

Cette matière d'examen est basée sur l'étude de cas générale
(marge grise) et elle comprend les pages 1-18.
Veuillez contrôler si vous avez reçu la documentation complète.



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

1 Tâches à réponses multiples (1 point par tâche partielle = 18 points au total)

Les tâches à réponses multiples suivantes ne comportent qu'une seule solution correcte. Choisissez votre réponse et reportez-la dans la page des solutions suivante:

→ La solution correcte doit être clairement indiquée par un X dans la ligne concernée.

Tâche	a	B	c	D
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
1.5				
1.6				
1.7				
1.8				
1.9				
1.10				
1.11				
1.12				
1.13				
1.14				
1.15				
1.16				
1.17				
1.18				

- 1.1 Laquelle des affirmations suivantes est-elle **exacte**?
- L'efficacité est un critère de jugement avec lequel il est possible de savoir....
- a) si la mesure choisie est appropriée afin d'atteindre un objectif déterminé.
 - b) si la mesure choisie atteint l'objectif de façon légitime.
 - c) si la mesure choisie atteint l'objectif au point de vue économique.
 - d) si la mesure choisie et l'objectif sont compatibles entre eux.
- 1.2 Laquelle des techniques suivantes est-elle typiquement utilisée pour le développement d'idées?
- a) Brainstorming
 - b) Compte d'investissement
 - c) Technique de réseau
 - d) Bilan d'arguments Pour ou Contre
- 1.3 De quelle façon les conflits survenant entre deux objectifs **ne peuvent-ils pas** être résolus?
- a) Fixer des priorités aux objectifs
 - b) Rechercher des compromis
 - c) Aborder rapidement les conflits
 - d) Disposer d'une meilleure documentation
- 1.4 Parmi les formulations d'objectifs suivantes, laquelle est-elle la plus précise (SMART)?
En ce qui concerne le marché allemand en 2019, notre objectif est de
- a) vendre 8'000 ultra-micro balances.
 - b) augmenter de 12,5% les ventes d'ultra-micro balances.
 - c) vendre 1'000 ultra-micro balances de plus.
 - d) améliorer la formation des collaborateurs du service externe pour la vente d'ultra-micro balances.
- 1.5 Laquelle des activités suivantes est-elle **stratégique**?
- a) Suivi du parcours de livraison au moyen de systèmes GPS placés dans les camions
 - b) Budgétisation des coûts de transport pour la livraison de balances
 - c) Recherche systématique de potentiels de baisse des coûts dans le secteur des achats
 - d) Exécution de commandes spéciales pour des clients en Italie
- 1.6 Parmi les techniques suivantes, laquelle est-elle essentiellement utilisée dans la fonction du controlling financier?
- a) Analyse coûts-bénéfices
 - b) Analyse de variance
 - c) Analyse du marché
 - d) Analyse de cycle de vie

1.7 Parmi les mesures suivantes, laquelle représente une mesure d'intégration en aval?

L'entreprise PREWA SA...

- a) développe et produit nouvellement aussi des pèse-personnes.
- b) achète le know-how de la fabrication de pèse-personnes à un entrepreneur chinois.
- c) adapte ses propres cellules de mesure pour qu'elles puissent être intégrées aux pèse-personnes.
- d) installe des pèse-personnes dans des gares vietnamiennes, utilisables avec ou sans pièces de monnaie.

1.8 Laquelle des affirmations suivantes est-elle **exacte**?

Shareholder/Les actionnaires de PREWA SA à fin 2017 sont:

- a) Gustav Furrer, l'enfant unique de Ferdinand Furrer.
- b) les investisseurs qui ont mis à long terme CHF 10 Mio de fonds étrangers à disposition de l'entreprise.
- c) les investisseurs qui ont mis au total CHF 22 Mio de fonds étrangers à disposition de l'entreprise.
- d) les propriétaires de Swiss Prime Manufacturers SA.

1.9 Laquelle des affirmations suivantes est-elle **exacte**?

Un risque se calcule de préférence comme suit:

- a) Hauteur du dégât potentiel divisé par 100, exprimé en %
- b) Probabilité de survenance d'un dégât.
- c) Hauteur du dégât potentiel multiplié par la probabilité de la survenance du dégât potentiel.
- d) Valeur de placement multiplié par la prime d'assurance, divisé par 100.

1.10 Laquelle des affirmations suivantes est-elle **fausse**?

Pour exprimer la conception d'une vision, il faut veiller à ce que....

- a) celle-ci soit formulée au présent de façon à ce que la vision soit déjà réelle.
- b) celle-ci contienne des expressions imagées, pour que les personnes concernées puissent se représenter quelque chose.
- c) celle-ci contienne des adjectifs, pour que les visions créent plutôt des émotions.
- d) celle-ci soit formulée au futur de façon à ce que la vision soit clairement orientée vers l'avenir.

- 1.11 Quelle affirmation concernant la stratégie produit-marché (matrice Ansoff) est-elle **exacte**?
- a) Par pénétration du marché, on veut exploiter de nouveaux marchés au moyen de nouveaux produits/services.
 - b) Par pénétration du marché, on veut mieux traiter les marchés existants au moyen des produits/services déjà existants.
 - c) Par pénétration du marché, on veut exploiter de nouveaux marchés au moyen des produits/services existants.
 - d) Par pénétration du marché, on veut mieux s'implanter sur les marchés existants au moyen de nouveaux produits/services.
- 1.12 Quelle affirmation concernant le cycle de vie des produits est-elle exacte?
- Parmi les mesures stratégiques suivantes, laquelle est-elle judicieuse d'appliquer lorsque les produits sont arrivés au terme de leur cycle de vie?
- a) Investissement massif dans ce produit (développement continu)
 - b) Extension des capacités de production
 - c) Remplacement par un nouveau produit succédant à l'ancien
 - d) Toutes les mesures stratégiques (de a à c) sont exactes
- 1.13 Parmi les affirmations suivantes, laquelle désigne le plus clairement **une force** de l'entreprise PREWA SA (analyse SWOT). Partez du principe que toutes les affirmations (a à d) sont vraies.
- a) PREWA SA est techniquement l'entreprise la plus performante en ce qui concerne le pesage de particules fines.
 - b) PREWA SA produit des systèmes de pesage depuis près de 100 ans.
 - c) La filiale de PREWA SA au Vietnam produit pour le marché asiatique.
 - d) Walter Kalbermatten dispose d'une expérience de près de 45 ans en ce qui concerne le marché des balances.
- 1.14 Parmi les termes suivants, lesquels sont-ils **compatibles** au point de vue management?
- a) Intégration: distribution, diversification, diffusion
 - b) Vision: présent, passé, futur
 - c) Stratégie: efficience, rentabilité, optimisation
 - d) Création d'entreprise: initiateur/trice/team, idée, financement
- 1.15 Parmi les termes suivants, lesquels sont-ils **incompatibles** au point de vue management?
- a) Opérationnel – stratégique – normatif
 - b) Analyser – chercher des alternatives - décider
 - c) Diversification – extension du marché – recherche
 - d) Croissance – maturité – déclin

- 1.16 Parmi les termes suivants, lesquels sont-ils **incompatibles** au point de vue management?
- a) Harmonie des objectifs, neutralité des objectifs, concurrence des objectifs
 - b) Forces, avantages, faiblesses, risques
 - c) Fixer des objectifs, planifier, décider, exécuter, contrôler
 - d) Stakeholder, parties prenantes, groupes d'intérêt
- 1.17 Quelle affirmation de concentration est-elle **exacte** dans le management stratégique?
- a) Porter soi-même les risques d'entreprise
 - b) Se consacrer soi-même à moins de secteurs du marché
 - c) Si possible vendre soi-même tous les produits
 - d) Se financer soi-même (pas de financement bancaire).
- 1.18 Parmi les termes suivants, lesquels sont ils **compatibles**?
- a) Processus de gestion, processus de soutien et processus d'affaires
 - b) Processus de construction, processus de déroulement et processus de gestion
 - c) Processus d'optimisation, processus de renouvellement et processus de construction
 - d) Processus social, processus technologique et processus économique

2 Groupes de parties prenantes/ Stakeholder de PREWA SA (14 points)

Tous les groupes de personnes concernés par les activités de l'entreprise PREWA SA peuvent être désignés comme des groupes de parties prenantes externes. Ces groupes de parties prenantes n'ont pas forcément les mêmes intérêts que les groupes de parties prenantes internes à l'entreprise PREWA SA (par exemple propriétaires, management, collaborateurs).

Il est donc important de connaître les groupes de parties prenantes externes à l'entreprise et leurs intérêts.

2.1 Les groupes de parties prenantes externes cités dans le cas d'étude (6 points)

Nommez **3** groupes de parties prenantes externes **cités dans le cas d'étude** et décrivez **un** intérêt concret pour chacun d'entre eux. Comme source, mentionnez ici le(s) numéro(s) de(s) page(s) du cas d'étude.

Groupe de parties prenantes externes (le numéro de page du cas d'étude inclus)	Intérêt de ce groupe de parties prenantes (le numéro de page du cas d'étude inclus ou propre hypothèse)

2.2 Autres groupes de parties prenantes

(4 points)

Citez et décrivez **deux** autres groupes externes importants de parties prenantes de l'entreprise PREWA SA **qui ne sont pas mentionnés dans le cas d'étude** et expliquez votre choix.

Autres groupes	Explications

2.3 Risques encourus s'il n'est pas tenu compte des groupes de parties prenantes

(4 points)

Choisissez **un** des groupes de parties prenantes que vous avez cités et donnez des explications sur **deux** dangers concrets existants pour l'entreprise PREWA SA si elle ne tient pas compte de ces groupes et de leurs intérêts.

Groupe de parties prenantes choisi
Explication des 2 dangers, s'il n'est pas tenu compte des intérêts de ce groupe

3 Différenciations d'organisations**(12 points)**

L'entreprise PREWA SA peut être associée à des groupes d'organisations en fonction de divers critères. Des défis typiques d'entreprises en découlent.

3.1 Critères de différenciation**(6 points)**

D'après le critère „grandeur“, l'entreprise PREWA SA peut être associée au groupe d'organisations de croissance moyenne, (cf exemple dans la table suivante). Dans cette table figurent trois autres critères. Associez par critère l'entreprise PREWA SA à chacun des groupes et justifiez rapidement votre réponse au moyen de mots-clés.

Critères	Association de PREWA SA à un groupe (en se basant sur le critère donné) Justification incluse
Exemple Grandeur	Exemple: Association: organisation de croissance moyenne. Justification: Chiffre d'affaires: (un peu moins de 30 Mio. CHF), nombre de collaborateurs (110)
Secteur économique	A quel secteur économique appartient l'entreprise PREWA SA? Justification:
Branche	Association / à quelle branche appartient l'entreprise PREWA SA? Justification:
Forme juridique / Propriété (Entité responsable)	Association / à qui appartient l'entreprise PREWA SA, qui est responsable de l'entreprise PREWA SA? Justification:

3.2 Défis à relever par rapport à chaque type d'organisation

(6 points)

En tant qu'entreprise de croissance moyenne, des défis spécifiques liés au critère „grandeur“ attendent PREWA SA. Citez deux défis et expliquez comment vous arrivez à cette estimation. De plus, nommez et décrivez **une** mesure concrète que l'entreprise PREWA SA pourrait utiliser pour relever ces défis.

Défi numéro 1 (courte justification incl.)	Défi numéro 2 (courte justification incl.)
Mesure (Désignation et courte description)	

4 Businessplan**(14points)**

Comme l'indique le cas d'étude, le secteur „formation et perfectionnement professionnel“ doit être amélioré. L'élaboration et la mise en place d'une plateforme d'apprentissage en ligne est envisagée.

A cet effet, vous êtes responsable d'établir un businessplan à l'attention de la direction de l'entreprise.

4.1 Management Summary**(4 Points)**

Le résumé de gestion (management summary) se situe habituellement au début du businessplan.

Nommez et expliquez **deux** points principaux auxquels il faut prêter attention lors de la formulation d'un management summary dans le cas décrit (tâche no 4).

Points principaux auxquels il faut prêter attention pour l'élaboration du management summary	Courte explication
1.	
2.	

4.2 Logique du plan de financement en tant que partie du businessplan (4 points)

La planification financière est une partie essentielle d'un businessplan. Celle-ci doit pouvoir démontrer clairement que l'engagement financier en vaut la peine.

Partez de l'idée que la mise en place d'une plateforme d'apprentissage en ligne en trois langues (allemand, anglais et chinois) demande un investissement de 1 Mio. de CHF.

Citez et expliquez **2** aspects devant figurer dans un plan de financement pour la mise en place d'une plateforme d'apprentissage en ligne dans l'entreprise PREWA SA.

Thèmes centraux du plan de financement	Explication
1.	
2.	

4.3 Plans partiels du businessplan

(6 points)

Comme le mentionne la tâche 4.2, le plan de financement est une partie importante du businessplan. Nommez et expliquez **2** autres plans partiels utiles devant en faire partie. Justifiez votre réponse.

Plans partiels du businessplan (en complément au plan de financement)	Justification
1. Description	
2. Description	

5 Management du changement**(14 points)**

En plus de l'équipement, il est probable que les collaborateurs du service externe de l'entreprise PREWA SA devront vendre des services supplémentaires (par exemple programmes d'entraînement destinés à l'utilisation correcte des systèmes de pesage). Partez de l'idée que vous dirigez un team de collaborateurs du service externe de l'entreprise PREWA SA.

5.1 Préparation aux changements**(8 points)**

Décrivez **2** mesures au moyen desquelles vous-même, en tant que personne dirigeante, vous permettez de vous préparer au processus de changement décrit dans la mission. Justifiez votre choix.

Préparation personnelle au processus de changement	Justification
1.	
2.	

5.2 Préparation du team au changement

(6 points)

Décrivez **3** mesures avec lesquelles vous pouvez préparer votre propre team à la mission décrite dans le processus de changement. Justifiez votre choix.

Préparation du team au processus de changement	Justification
1.	
2.	
3.	

6 Regroupements d'entreprises**(10 points)**

L'entreprise PREWA SA a une filiale au Vietnam. Il s'agit-là de la forme la plus solide des liens d'entreprise.

En plus de la création d'une filiale, il existe d'autres formes de regroupements d'entreprises. Indiquez une de ces autres formes et donnez des explications à ce sujet.

Pour la forme que vous choisissez, citez et expliquez deux avantages et **deux** désavantages de celle-ci par rapport à la variante „filiale“.

Alternative de coopération (en lieu et place d'une propre filiale au Vietnam)	
Indication et brève description:	
Avantages par rapport à la création d'une filiale	Désavantages par rapport à la création d'une filiale
1.	1.
2.	2.

7 Total Quality Management TQM**(6 points)**

La direction de PREWA SA introduit un TQM. Vous êtes à la tête d'un petit team de collaborateurs et vous avez l'intention de les informer.

Citez **6** principes importants de la philosophie d'un TQM et décrivez-les clairement au moyen de mots-clés.

6 principes importants de la philosophie TQM (indication et courte description)
1.
2.
3.
4.
5.
6.

8 Gestion (management) des connaissances**(12 points)**

En plus d'un TQM, la direction de PREWA SA désire introduire un management des connaissances. Vous dirigez toujours un petit team de collaborateurs au sein de la production. Vos collaborateurs n'ont jamais entendu parler de gestion des connaissances et demandent que vous leur fournissiez des explications.

8.1 Importance du savoir dans l'entreprise PREWA SA**(4 points)**

En vous basant sur l'activité principale de PREWA SA, citez et expliquez au moyen de mots-clés **deux** raisons pour lesquelles le savoir et le maintien de celui-ci sont des facteurs importants pour l'entreprise PREWA SA.

Raisons pour lesquelles le savoir et son maintien sont des facteurs importants	Explication
1.	
2.	

8.2 Composantes essentielles de la gestion des connaissances dans la production

(8 points)

Au moyen de mots-clés, donnez des explications sur **4** composantes essentielles d'une gestion des connaissances orientée vers la pratique dans votre département de production chez PREWA SA.

Composantes essentielles de la gestion des connaissances dans la production	Explication
1.	
2.	
3.	
4.	