

Examen professionnel de spécialiste technico-gestionnaire / 2020

Étude de cas intégrée

Les réponses et marquages dans ces pages
ne seront pas évalués.

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

Cette partie d'examen... inclut 5 exercices et une description de cas.

Vous disposez de **150 minutes** pour lire l'étude de cas
et résoudre les exercices.

La lecture de la description prend une vingtaine de minutes.
Il vous reste ensuite 130 minutes pour résoudre les **cinq** épreuves

Les cinq exercices donnent les nombres de points suivants:

Exercice 1:	24 points
Exercice 2:	18 points
Exercice 3:	9 points
Exercice 4:	27 points
Exercice 5:	12 points
Total:	90 points

Remarque

S'il vous manque des informations pour répondre aux questions, vous
pouvez faire des hypothèses.

Veuillez explicitement désigner ces hypothèses par le terme
«Hypothèse: ...»

Étude de cas Swissshrimp AG¹

1.	L'idée	2
2.	L'entreprise	2
3.	Déroulement du processus de la réception de marchandises à la distribution	4
4.	Les clients	5
5.	Potentiel de revenus complémentaires	6
6.	Problème fondamental des systèmes de commande	7
7.	Quelques faits et chiffres	7
8.	Enjeux actuels et objectifs	8
Épreuve 1: Marketing / Conduite de l'entreprise		10
Épreuve 2: Gestion du personnel		12
Épreuve 3: Controlling / KPI (Indicateur clé de performance)		14
Épreuve 4: Gestion de la chaîne logistique		15
Épreuve 5: Analyse des risques		17

¹La société Swissshrimp AG existe réellement. Toutes les autres informations et indications relatives à la société, les personnes et les chiffres dans cette étude de cas sont toutefois librement inventés. Les exercices et les enjeux sont également librement inventés.

1. L'idée

Les crevettes jouissent d'une popularité grandissante en Suisse. Ces quinze dernières années, la vente de crevettes en Suisse a quadruplé à plus de 10 000 tonnes par an. Il faut s'attendre à une poursuite de la croissance.

Au plan écologique, la production, la distribution et la consommation de crevettes sont toutefois extrêmement problématiques. Voici un bref récapitulatif des principaux problèmes:

- environ un tiers des crevettes sont pêchées en mer (pêche en milieu sauvage). Avec cette méthode, pour chaque kilogramme de crevettes, on compte aussi 5 à 9 kilogrammes de prises accidentelles (petits poissons, autres crustacés) qui ne peuvent pas être utilisés et sont détruits. On arrive ainsi rapidement à une situation de surpêche;
- aujourd'hui, les crevettes sont très majoritairement issues de l'aquaculture pratiquée à proximité des côtes (principalement en Asie du Sud-Est). Des arbres dans les forêts de mangroves doivent être abattus pour faire davantage de place à l'aquaculture. Sans compter que les crevettes sont massivement traitées aux produits chimiques et aux antibiotiques, pour éviter que les animaux ne tombent malades et ne meurent. Ainsi les crevettes elles-mêmes mais aussi les bassins sont empoisonnés. Après seulement quelques années, les bassins ne sont plus exploitables en raison de leur pollution chimique et l'élevage doit être transféré dans de nouveaux bassins;
- il faut en outre ajouter le transport en Suisse pour ces deux catégories – pêche en milieu sauvage et aquaculture. À cet effet, les crevettes doivent être congelées. L'importation engendre des coûts d'énergie et de transport élevés.

La société Swissshrimp AG débute à présent la production de crevettes dans des aquacultures en Suisse. Celles-ci se passent entièrement de produits chimiques et les crevettes ne sont pêchées que sur commande et n'ont donc jamais besoin d'être congelées. Ainsi, les crevettes sont non seulement beaucoup plus fraîches, mais aussi plus saines et plus écologiques. La société Swissshrimp AG a été primée pour cette percée vers un élevage sans produits chimiques ni antibiotiques et avec une empreinte carbone réduite et est le seul producteur de la branche à avoir obtenu la certification BIO.

2. L'entreprise

Ces quatre dernières années, les trois créateurs de l'entreprise – Anita Aregger (CEO, vente, communication marketing et d'entreprise, personnel), Bernd Baldegger (responsable de la production/technique, marketing) et Christoph Casetti (finances) – ont mené différents processus de test pour déterminer comment fabriquer des crevettes sans produits chimiques ni antibiotiques. Les premières crevettes produites par l'entreprise – total de 600 kg – ont déjà pu être vendues auprès de la Migros et de Globus (au prix de 110 à 139 francs par kilogramme). Ce processus test s'est bien déroulé pour l'essentiel. Tant les clients finaux que les partenaires de distribution Migros et Globus ont cependant estimé que les prix étaient (trop) élevés.

On a pu constater qu'une durée de stockage maximale ne devait pas être dépassée lors du stockage intermédiaire des animaux de souche. Il y a également eu quelques problèmes techniques lors de la production: certaines crevettes sont tombées prématurément malades.

Les repas et les aliments de qualité sont tendance, notamment en Suisse alémanique. L'association de la consommation d'aliments avec un style de vie privilégiant la nourriture de qualité et le plaisir se manifeste au travers de la popularité grandissante de formats culinaires tels que les blogs et festivals culinaires. Cette tendance est portée par des consommateurs qui se qualifient eux-mêmes de «foodies» (ou «cuisinomanes») et qui aiment expérimenter de nouveaux produits et faire leurs achats dans des magasins spécialisés, tels que Globus.

Une installation de production moderne et de grande taille a pu être construite grâce à différents partenariats. Divers tests sont actuellement en cours. Dès l'automne 2020, l'installation de production sera de nouveau pleinement opérationnelle. La capacité de production est de 70 tonnes par an. Il serait possible de doubler la capacité de production à 140 tonnes par an, grâce à des investissements supplémentaires de 4 millions de francs.

Les **partenariats** actuels sont:

Salines Suisses

Les Salines Suisses, qui ont leur siège à Rheinfelden, sont une entreprise publique qui produit et vend du sel en Suisse. L'installation de production de Swissshrimp AG se trouve juste à côté de la saline à Rheinfelden. L'eau chaude produite lors de la production de sel dans les salines peut ainsi être utilisée. C'est à la fois très écologique et très avantageux, car sinon l'eau devrait être chauffée à la température de 28 à 30 degrés requise pour l'élevage. De plus, Swissshrimp AG achète le sel requis pour les bassins d'eau salée directement auprès des Salines Suisses.

Dans le cadre d'un étroit partenariat, les Salines Suisses ont par ailleurs souscrit 20% des actions de Swissshrimp AG.

AEW Energie

AEW Energie est une entreprise détenue par le canton d'Argovie qui produit de l'électricité, qu'elle livre aux ménages et aux entreprises du canton. Swissshrimp AG achète son courant à AEW à des conditions préférentielles. En échange, AEW peut citer l'entreprise Swissshrimp comme exemple dans sa publicité et à des fins de RP (Relation publique).

La société AEW Energie détient 5% des actions de Swissshrimp AG.

+GF+ (Georg Fischer AG)

La société Georg Fischer AG est une entreprise suisse de tradition active dans la construction mécanique et l'ingénierie des processus. Les installations de production ont été développées et produites en collaboration avec Georg Fischer AG.

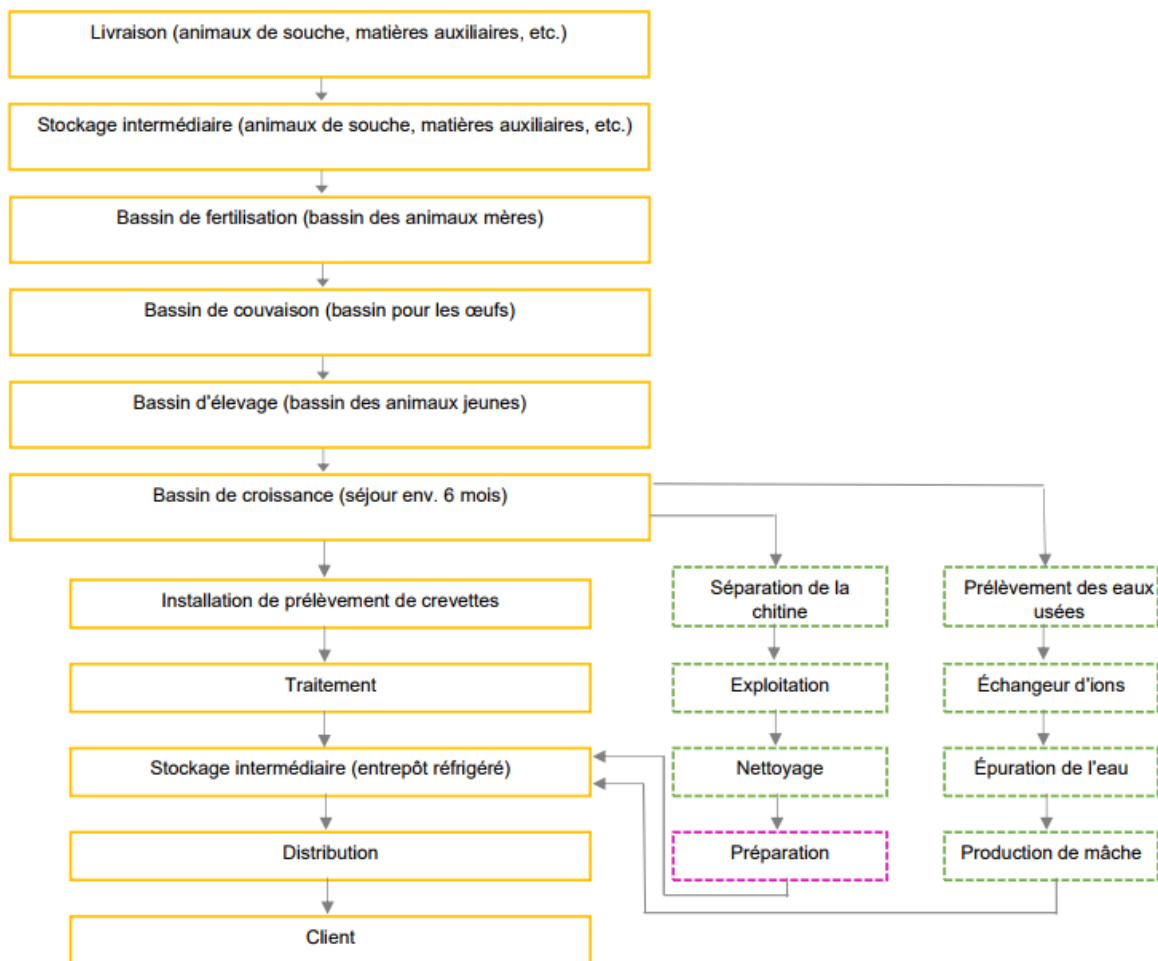
Agroscope

Agroscope est le centre de compétences de la Confédération pour la recherche agricole. Créé en 2014, il est rattaché à l'Office fédéral de l'agriculture et subordonné au Département de l'économie, de la formation et de la recherche. Agroscope entend apporter une contribution significative à une agriculture et une filière alimentaire durables ainsi qu'à la préservation de l'environnement et participer ainsi à l'amélioration de la qualité de vie en Suisse. Une coopération en matière de recherche a été mise en place avec Agroscope. Des équipes de chercheurs d'Agroscope contribuent à rendre possible et à optimiser la production écologique de crevettes. C'est d'autant plus important que la production durable de crevettes est techniquement très exigeante et qu'il y a un risque de voir les animaux jeunes tomber malades et mourir prématurément.

«Avec notre méthode d'élevage, nous poursuivons une toute autre philosophie. Nous voulons être l'antithèse des produits de masse importés», explique Anita Aregger, membre fondateur. «Nous avons beaucoup réfléchi à l'empreinte carbone biologique, à la protection de l'environnement et au développement durable. Nous voulons pouvoir donner des explications en toute franchise et ne rien cacher», souligne-t-elle.

3. Déroulement du processus de la réception de marchandises à la distribution

Les étapes suivantes sont nécessaires à la production des crevettes:



Légendes:

- Processus principaux (actuels, existants)
- - - Processus prévus, non encore réalisés, pour des revenus complémentaires
- - - Étape de nettoyage supplémentaire, préparation

4. Les clients

Les crevettes sont un aliment très populaire. Depuis quelques temps, les consommateurs se remettent en question – que ce soit chez eux ou au restaurant – et accordent plus d'importance au développement durable, ce qui accentue également les attentes à l'égard des producteurs de crevettes. De plus en plus de clients attendent non seulement des entreprises que leurs produits satisfassent à un certain niveau de qualité, mais aussi que la production soit réalisée dans des conditions équitables pour l'homme et l'environnement. C'est également dans cette perspective qu'il faut considérer les «foodies». Ce groupe de consommateurs se distingue des autres types de consommateurs par une passion exceptionnelle pour la cuisine, une participation enthousiaste à des événements culinaires et une prédilection pour les aliments nouveaux. Ils apprécient tout particulièrement les repas en bonne compagnie et ont de plus fortes exigences en matière de qualité (= produits authentiques, frais, naturels, régionaux).

Sur les quelque 10 000 tonnes de crevettes vendues en Suisse en 2019, on comptait:

- env. 2000 tonnes dans le segment de prix de CHF 15 à 25
- env. 7500 tonnes dans le segment de prix de CHF 26 à 45
- env. 400 tonnes dans le segment de prix de CHF 46 à 85
- env. 100 tonnes dans le segment de prix supérieur à CHF 86

(Toutes ces indications correspondent à des prix de détail par kilogramme.)

Swissshrimp AG souhaite clairement se positionner dans le segment de prix supérieur, avec un produit premium vendu à un prix situé entre 90 et 99 francs par kilogramme (prix du commerce de détail).

S'agissant des **segments de clientèle et canaux de vente**, les variantes suivantes sont envisagées:

Vente à la ferme avec une propre boutique

- Avantage: marge élevée (prix de vente de CHF 99 par kilogramme). Contact direct avec les clients.
- Inconvénient: infrastructure. Personnel de vente.
- Point en suspens: heures d'ouverture? Uniquement sur précommande?

Boutique en ligne et livraison par courrier dans des boîtes fraîcheur réutilisables

- Avantage: marge élevée (prix de vente de 99 francs par kilogramme). Forte proximité avec les clients.
- Inconvénient: logistique (boîtes fraîcheur; frais de livraison).
- Point en suspens: Comment Swissshrimp AG récupère-t-elle les boîtes réutilisables?

Commerce de détail (accords avec Migros Bâle, Migros Aare, Migros Zurich, quelques marchés Coop et Globus)

- Avantage: possibilité de gros volumes. Accès à de très nombreux clients potentiels, accès aux «foodies» (= principalement des hommes à partir de 45 ans avec un revenu supérieur à la moyenne et une forte sensibilisation aux questions de santé, qui accordent de l'importance à une production écologique) via Globus.
- Inconvénient: marges inférieures (prix de vente env. 60 francs, prix pour le consommateur final de 90 à 99 francs en boutique), faible proximité avec la clientèle.

Restaurants (gastronomie de haut niveau).

- Avantage: marge élevée (prix de vente de 89 francs par kilogramme). Forte proximité avec les clients. Swissshrimp AG a déjà été en mesure de fournir 5 restaurants des environs. D'ici à fin 2021, elle entend toucher 300 restaurants. Il faut compter 120 kg par restaurant et par an en moyenne (cela représente un chiffre d'affaires d'au moins 10 000 francs par restaurant).
- Inconvénient: démarchage commercial et logistique.

Festivals culinaires

- Avantage: margé élevée, grande proximité avec les clients.
- Inconvénient: frais élevés (personnel, matériel).

La gastronomie représente le canal le plus important en termes de volume de vente. Swissshrimp AG aimerait cependant aussi s'adresser directement aux consommateurs finaux dans sa communication.

5. Potentiel de revenus complémentaires

Chaque élevage de crevettes génère un produit secondaire important en raison du décorticage des crevettes: les carapaces des crustacés. Ces invertébrés muent plusieurs fois durant leur phase de croissance. Les carapaces peuvent être récupérées et transformées lors de la récolte. La carapace est composée en grande partie de chitine. Ce polysaccharide est utilisé dans les branches les plus diverses, notamment dans l'industrie pharmaceutique et cosmétique ou dans la biotechnologie. Dans l'industrie pharmaceutique, la chitine est utilisée pour la microencapsulation et la libération ciblée d'agents pharmacologiques. Une fabrication synthétique de chitine est très onéreuse et donc pratiquement irréalisable. C'est pourquoi la chitine est une substance naturelle précieuse pour l'industrie pharmaceutique.

Swissshrimp AG possède les compétences clés requises pour récolter la chitine des carapaces en même temps que les crevettes et pour vendre ce produit secondaire lucratif avec profit.

La chitine de qualité non traitée se vend 20 francs les 100 g, la chitine traitée et de haute qualité se vend 35 francs les 100 g. Les coûts de fabrication durant la première étape de développement de la capacité des installations de 70 t par an s'élèvent à 120 francs par kilogramme pour le produit non traité et à 160 francs pour le produit traité de qualité élevée. Étant donné que l'installation de production de la chitine est déjà conçue pour le stade final, les coûts de fabrication ne changeront que de manière négligeable lors de la deuxième étape de développement de la capacité des installations de 140 t par an pour les deux qualités. Par tonne de crevettes, on peut raisonnablement tabler sur 40 kg de chitine de qualité inférieure et 28 kg de chitine de qualité supérieure.

Au stade ultime, la société Swissshrimp AG envisage une production de crevettes avec un cycle aussi étendu que possible. Après filtration de la chitine, les eaux usées retirées du bassin de production sont désalinisées au moyen d'un échangeur d'ion et pré-purifiées. Les nutriments issus de la production de crevettes sont ainsi conservés, mais l'odeur de poisson est quasiment supprimée. Cette eau riche en nutriments serait utilisée pour l'irrigation du toit de production et la fertilisation de la production de mâche de qualité bio. Cette production serait installée dans une serre à double vitrage s'étendant sur la totalité du toit du bâtiment. La chaleur produite par la production de crevettes située en dessous, le rayonnement du soleil par les vitres et l'eau de processus chaude suffiraient comme sources de chaleur pour la croissance. Aucun chauffage supplémentaire ne serait requis. Le sel éliminé grâce à l'échangeur d'ions serait réinjecté dans le processus de production. La quantité de crevettes produites serait pratiquement indépendante pour l'exploitation de l'installation de production de mâche, puisque les nutriments sont disponibles en abondance. Le toit du bâtiment de production permettrait de façon fiable de produire de la mâche en plusieurs récoltes à hauteur de 20 000 kg par an. Le prix de vente moyen serait de 30 francs par kilogramme de qualité bio. Les coûts de fabrication seraient de 12 francs par kilogramme. Le fait que la clientèle est sans exception la même que pour les crevettes serait un avantage non négligeable. Cet investissement permettrait en outre d'économiser les taxes d'épuration de 20 000 francs négociées avec le syndicat d'assainissement, ce qui aurait un effet sur le calcul de rentabilité.

Le nouveau bâtiment de production avec la nouvelle installation de production a déjà été préparé au plan statique et en termes d'aménagement pour les domaines d'activité supplémentaires (production de chitine, production de mâche) et réalisé sans effort d'investissement notable.

6. Problème fondamental des systèmes de commande

À elle seule, l'installation de base pour la production des crustacés exige un paramétrage très précis et le respect des conditions. Il faut tenir compte du fait qu'environ 350 variétés sont négociées pour la consommation. Chaque variété a des conditions de production clairement définies (salinité, température, teneur en oxygène, prélèvement des eaux usées et remplacement de l'eau à hauteur de 3% à 5% par jour, etc.). La variété pourrait également être changée grâce à une gestion précise. L'interaction avec les extensions dédiées aux revenus complémentaires relève encore les exigences à l'égard de la commande. Pour les raisons citées, l'installation est exploitée de manière entièrement automatique, sans trop d'opérations manuelles. Le personnel d'exploitation de la production de crevettes a principalement pour mission de surveiller les processus. Les installations pour les revenus complémentaires ont également été prises en compte dans la planification du concept d'automatisation. Seule la récolte de la mâche est manuelle.

7. Quelques faits et chiffres

Siège de l'entreprise: Rheinfeldnerstrasse 1, Rheinfelden
Site Internet: www.Swissshrimp.ch

Montant des investissements (bâtiment, installations de production des crevettes, commande, etc.)	CHF 8 mio.
Montant des investissements pour le revenu complémentaire «Chitine sans traitement» (installation de séparation, exploitation, nettoyage)	CHF 1.1 mio.
Montant des investissements pour le revenu complémentaire «Chitine avec traitement» (installation de séparation, exploitation, nettoyage, traitement)	CHF 1.4 mio.
Montant des investissements pour le revenu complémentaire «Mâche» (échangeur d'ions, serre, plates-bandes surélevées, irrigation)	CHF 1.32 mio.
Capital-actions	CHF 5 mio.
Prêt à long terme	CHF 4 mio.
Part des fondateurs dans le capital-actions	60%
Nombre d'actionnaires	8
Nombre de salariés (essentiellement production)	4 personnes
Fondateurs collaborateurs	3 personnes
Coûts de production visés à 100% de capacité	CHF 55 par kilogramme
Coûts de production visés à 50% de capacité	CHF 75 par kilogramme
Seuil de rentabilité calculé	60 tonnes par an

8. Enjeux actuels et objectifs

Les principaux enjeux pour les deux prochaines années sont:

- démarrage de la production;
- garantie d'une qualité élevée;
- organisation de la vente;
- création d'une marque à prix élevé;
- réalisation de chiffres d'affaires attractifs. Étant donné que les liquidités actuelles ne suffisent que pour 18 mois selon la planification actuelle (c.-à-d. jusqu'en décembre 2021), le seuil de rentabilité doit alors être atteint ou des liquidités supplémentaires devront être injectées;
- engagement de collaborateurs pour la vente, le marketing, l'administration et la logistique. Swissshrimp AG entend collaborer avec l'agence de recrutement externe HRplus. Dans le cadre du recrutement, Swissshrimp AG accorde de l'importance à une formation pratique solide, ainsi qu'à de premiers succès pratiques dans la vie professionnelle.

Swissshrimp AG s'est fixé les objectifs sommaires suivants pour 2020/21:

- mise en place d'une équipe compétente et très motivée de 15 à 18 personnes supplémentaires;
- mise en place de différents canaux de vente avec des partenariats à long terme avec des distributeurs réputés;
- atteinte du seuil de rentabilité de 5 tonnes par mois (soit 60 tonnes par an) d'ici à fin 2021;
- décision d'investissement pour savoir si les revenus complémentaires «chitine» et «mâche» seront utilisés et si oui, comment.

Discussion lors de la dernière réunion de la direction

Anita Aregger (qui est actuellement responsable de la communication marketing et d'entreprise, y compris des relations publiques) et Bernd Baldegger (qui se charge actuellement du produit, du prix et de la distribution) ont eu une réunion il y a deux jours. Voici un extrait de leur entretien:

Bernd Baldegger: «Migros et Globus étaient enthousiasmés par nos crevettes. Pour la suite du développement de l'activité, nous devons réfléchir à un positionnement marketing clair et unique de nos crevettes.»

Anita Aregger: «Tu as entièrement raison. Nous devrions nous concentrer sur nos deux principaux atouts. Il serait également important que nous développions l'image de notre entreprise avec des relations publiques appropriées.»

Bernd Baldegger: «Oui, tout à fait. Nos groupes de référence externes doivent ainsi pouvoir se faire une idée claire de notre entreprise. Et nous devons avant tout accroître notre notoriété auprès des consommateurs finaux suisses – 5% c'est vraiment peu. Je vais noter ces éléments dans notre procès-verbal de décision, ainsi que nous venons d'en discuter. Abordons ces deux tâches dans les prochains jours.»

Discussion sur le thème des risques avec la banque dans le cadre de l'octroi d'un crédit

Walter Wermelinger, Banque Kredit+, a donné les conseils suivants:

«Vos liquidités sont toujours parfaites selon le business plan. Mais de petits écarts (à la baisse) en termes de recettes ou (à la hausse) en termes de coûts suffiraient pour vous causer des difficultés financières. Notez également que les habitudes de paiement dans les branches de la restauration et du commerce de détail se sont fortement dégradées ces dernières années. Les mauvais payeurs se font de plus en plus prier.

Les efforts de vente sont essentiels. Pas de survie sans clients. Vous devez rapidement conquérir de nouveaux clients!

Votre équipe est encore beaucoup trop petite. Vous ne pouvez pas assumer la production ni la vente avec votre effectif actuel. Vous devez rapidement trouver des collaborateurs de qualité et motivés et devenir une équipe performante!

La prudence est toujours de mise dans la production alimentaire. Des aliments souillés, voire toxiques, peuvent entraîner des maladies, voire des décès. Vous avez besoin d'un système de gestion de la qualité strict et d'une bonne assurance responsabilité civile.»

Tous les exercices se réfèrent à la société Swissshrimp AG. Dans la mesure du possible, les informations de l'étude de cas doivent être prises en compte. Au cas où des informations feraient défaut pour certains exercices, vous pouvez élaborer des hypothèses judicieuses.

Épreuve 1: Marketing / Conduite de l'entreprise

Contexte

La direction doit planifier les activités marketing les plus diverses, puis les mettre en œuvre.

Épreuve 1.1.

Élaborez pour Bernd Baldegger un positionnement à l'aide d'une croix de positionnement, sur la base des informations et des décisions dans l'étude de cas. Le prix ne constitue explicitement **pas** un critère de positionnement dans le présent exercice. Soyez concret. Annotez clairement et précisément tous les axes et leurs caractéristiques/attributs et faites figurer le produit de la société Swissshrimp AG. Faites également figurer un concurrent exemplaire.

Évaluation

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Tous les dessins et annotations sont-ils corrects selon l'énoncé du problème?
 - Les deux axes comportent-ils une caractéristique de positionnement et deux caractéristiques concrètes correspondantes ont-elles à chaque fois été inscrites?
 - Le produit de Swissshrimp AG et un produit concurrent ont-ils été correctement inscrits?
-

Informations sur les épreuves 1.2. à 1.4.

Anita Aregger vous charge de réfléchir à un concept publicitaire défini **purement pour les consommateurs finaux** de Swissshrimp AG en Suisse.

Épreuve 1.2.

Groupe cible de la publicité: sur la base des informations de l'étude de cas, décrivez de façon détaillée et complète le **principal** groupe cible, auquel doivent s'adresser les mesures publicitaires de Swissshrimp AG, avec **huit** caractéristiques différentes. Le but est de pouvoir choisir des canaux et des supports publicitaires adaptés sur la base de la description.

Évaluation

Vos résultats sont évalués selon les questions directrices suivantes:

- Le groupe cible choisi correspond-il au principal groupe cible correct?
 - Le principal groupe cible choisi est-il basé sur les informations de l'étude de cas?
 - Huit critères différents ont-ils été utilisés pour la description du principal groupe cible?
 - Les explications se fondent-elles sur les informations de l'étude de cas et de l'énoncé et sont-elles détaillées et complètes?
-

Épreuve 1.3.

Objectif de la publicité: sur la base des informations de l'étude de cas, définissez l'objectif **tactique principal** que la société Swissshrimp AG devrait suivre dans le domaine de la publicité. Veillez à ce que la formulation de l'objectif présente tous les éléments nécessaires d'un objectif correctement formulé.

Évaluation

Vos résultats sont évalués selon les questions directrices suivantes:

- L'objectif a-t-il été formulé sur la base des informations de la problématique et de l'étude de cas?
- L'objectif a-t-il été formulé selon les critères SMART?

Épreuve 1.4.

Message publicitaire: un emballage est aussi un moyen de communication. Sur la base des informations de l'étude de cas, formulez un message publicitaire clair et explicite, qui doit être utilisé sur l'emballage des crevettes de Swissshrimp AG destiné au détaillant Globus. L'objectif est de permettre au produit de se démarquer dans le rayon et de se distinguer de la concurrence. Veillez à intégrer aussi bien le message de base que le message sur l'utilité et la justification de l'utilité (« reason why ») dans le message publicitaire.

Évaluation

Vos résultats sont évalués selon les questions directrices suivantes:

- Le message publicitaire est-il formulé de façon claire et explicite?
- La relation correcte avec l'étude de cas et l'énoncé a-t-elle été établie?
- Les trois éléments du message publicitaire sont-ils inclus?

Épreuve 1.5.

Rédigez pour Anita Aregger un texte de RP attrayant et convaincant au plan visuel et en termes de contenu, sur la base des informations et des décisions de l'étude de cas (au max. 1 page). Tenez compte de l'objectif des RP et des éléments qu'un texte de RP doit contenir.

Évaluation

Vos résultats sont évalués selon les questions directrices suivantes:

- Le texte de RP couvre-t-il les objectifs selon l'énoncé et l'étude de cas?
- La référence correcte à l'étude de cas est-elle effective?
- Tous les éléments d'un texte de RP sont-ils réunis?
- Le texte de PR est-il attrayant et convaincant au plan du langage/contenu et en termes de présentation?

Épreuve 2: Gestion du personnel

Contexte

Pour atteindre ses objectifs de croissance ambitieux, la société Swissshrimp AG a besoin de personnel supplémentaire dans le domaine de la vente.

Tous les efforts de vente sont coordonnés par Anita Aregger. Pour commencer, il faut engager une personne motivée pour aider Anita Aregger dans la mise en place de la vente. Il s'agit de trouver des partenaires de distribution appropriés et de les fidéliser à long terme ainsi que des clients pour la vente directe (particuliers, restaurants). Le nouveau collaborateur doit en outre assister Anita Aregger dans les domaines de la communication marketing et des RP et l'aider à mettre en place le service interne des ventes.

Épreuve 2.1.

Commencez par rédiger une offre d'emploi pour Swissshrimp AG avec les mentions suivantes:

- a) Citez **sept** éléments qui doivent figurer dans une offre d'emploi.
 - b) Pour chacun de ces sept éléments, formulez une proposition de texte concrète pour le cas présent.
-

Évaluation

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Les sept éléments d'une offre d'emploi sont-ils notés dans le tableau du point a)?
 - Les propositions de texte sont-elles formulées de façon claire et compréhensible dans le tableau au point b), sur la base du texte de l'étude de cas?
-

Épreuve 2.2.

L'annonce a rencontré un vif succès. 115 personnes en tout ont déposé leur candidature. Expliquez la marche à suivre pour engager la personne appropriée. Décrivez comment Swissshrimp AG peut sélectionner précisément une personne parmi les 115 candidats en **trois** étapes. La dernière colonne du tableau des solutions indique combien de candidats doivent encore être en course à la fin de l'étape de sélection respective.

- a) Notez les **trois** étapes de sélection ciblées
 - b) Pour chaque étape, indiquez qui doit conduire cette étape de sélection.
 - c) Pour chaque étape, indiquez **deux** critères de sélection qui doivent être utilisés pour la sélection.
-

Évaluation

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Trois étapes de sélection compréhensibles ont-elles été citées?
 - Les postes chargés de la mise en œuvre sont-ils décrits concrètement et ont-ils été correctement choisis sur la base des informations de la description du cas?
-

- Deux critères de sélection appropriés ont-ils été cités pour chaque étape?

Épreuve 2.3.

En tant que jeune entreprise, Swissshrimp AG n'a que des possibilités financières limitées. Le niveau des salaires chez Swissshrimp AG se situe à la limite inférieure de la fourchette des salaires habituelle sur le marché.

Décrivez **deux** arguments que Swissshrimp AG peut invoquer pour être néanmoins considérée comme un employeur attrayant par les candidats.

Évaluation

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Les deux arguments sont-ils formulés de manière claire et convaincante?
- Ces deux arguments sont-ils indépendants l'un de l'autre?

Épreuve 3: Controlling / KPI

Contexte

Swissshrimp AG souhaite introduire un système simple d'indicateurs afin de pouvoir surveiller en permanence les progrès de ses efforts.

Épreuve 3.1.

Pour la société Swissshrimp AG, définissez **deux** objectifs concrets dans chacun de ces domaines: gastronomie, collaborateurs et liquidités. Et pour chaque objectif, spécifiez **un** indicateur approprié afin de pouvoir vérifier la réalisation de l'objectif. Les objectifs doivent être fondés sur les informations de l'étude de cas et être formulés de manière SMART.

Évaluation

Vos résultats sont évalués selon les critères suivants:

- Les objectifs sont-ils formulés de manière concrète en termes de contenu et correcte au plan formel (SMART)?
- Les objectifs sont-ils basés sur le texte de l'étude de cas?
- L'indicateur défini permet-il de mesurer la réalisation des objectifs?

Épreuve 4: Gestion de la chaîne logistique

Contexte

La direction a besoin de bases décisionnelles pour les investissements supplémentaires à réaliser. Cela inclut les installations pour la production des produits supplémentaires chitine et mâche, qui pourraient être intégrés en sus dans la chaîne logistique et les différentes possibilités pour doubler la capacité de production.

Épreuve 4.1.

Calcul d'amortissement (durée de payback)

L'investissement principal a été effectué. Un calcul d'amortissement (durée de payback) doit être effectué afin de décider si des investissements doivent être réalisés pour les revenus complémentaires (installation de production de chitine, superstructure en verre et installations pour la production de mâche). Effectuez deux calculs séparés pour les deux revenus complémentaires (production de chitine et mâche). Tenez compte des différentes qualités de chitine et des niveaux de développement des capacités (70 t/année et 140 t/année). On suppose que les capacités des niveaux de développement seront exploitées et que seule une qualité de chitine (avec ou sans traitement) pourra parallèlement être produite.

Évaluation

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Les chiffres utilisés sont-ils basés sur les informations de l'étude de cas?
- Le calcul est-il correctement structuré, compréhensible et correct?
- Les deux qualités de chitine et les deux niveaux de développement ont-ils été pris en compte?
- Les résultats sont-ils identifiables comme résultats finaux et corrects?

Épreuve 4.2.

Doublement de la capacité de production de crevettes de 70 à 140 tonnes par an:

La direction de Swissshrimps AG doit décider si elle double la capacité de production annuelle de 70 tonnes à 140 tonnes. Les variantes et possibilités suivantes sont comparées:

- extension de l'installation existante;
- mise en place d'une seconde ligne de production.

Les deux variantes sont possibles et préparées dans le concept de base de l'installation. Vous devez aider le responsable de production, Bernd Baldegger, à préparer une comparaison, de manière à pouvoir formuler une proposition à soumettre à la direction en vue d'une décision sur la variante.

- a) Avec quelle méthode peut-on comparer les deux variantes?
Citez et décrivez **une** méthode possible en quelques phrases courtes.
- b) Quels critères de comparaison peut-on utiliser pour la comparaison des variantes?
Citez-en **quatre** et justifiez pourquoi ceux-ci doivent logiquement être utilisés.

Évaluation

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- La méthode est-elle décrite de façon correcte et compréhensible en quelques phrases?
- Les 2 variantes peuvent-elles être utilement comparées avec la méthode évoquée?
- Des critères de comparaison corrects sont-ils répertoriés dans la quantité exigée?
- Est-il précisé pourquoi les critères de comparaison sont pertinents?

Épreuve 4.3.

Procédé de suivi des stocks dans le cas présent pour le «stockage intermédiaire des animaux de souche»:

Le procédé de suivi des stocks est notamment défini lors de la description des processus dans le stockage intermédiaire des animaux de souche (p. ex. HIFO = «highest in, first out»).

- a) Quels procédés de suivi des stocks connaissez-vous? Citez-en **3** (à l'exclusion de HIFO).
- b) Désignez le procédé de suivi des stocks **correct** et expliquez pourquoi ce procédé est le bon dans le cas présent.

Évaluation

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Les procédés de suivi des stocks sont-ils correctement détaillés dans la quantité exigée?
- Le procédé de suivi des stocks correct pour le cas présent a-t-il été choisi?
- Les arguments en faveur du procédé de suivi des stocks choisi sont-ils corrects et compréhensibles?

Épreuve 5: Analyse des risques

Contexte

La société Swissshrimp AG est une entreprise relativement jeune. Les prochaines années permettront de démontrer si le modèle d'affaires est efficace.

Grâce à une analyse des risques, la direction entend montrer tout ce qui pourrait dysfonctionner et comment elle envisage d'y réagir. L'analyse des risques doit inclure tous les risques importants de Swissshrimp AG. Un premier jet de l'analyse des risques est disponible (voir page suivante).

Épreuve 5.1.

Dans le tableau ci-dessous, lisez les risques formulés (1 à 4) ainsi que leur description. Dans la colonne «Gestion du risque», citez ensuite pour chaque risque **deux** mesures concrètes, indépendantes l'une de l'autre, que vous prenez pour remédier au risque ou le gérer. Décrivez-les en détail.

Évaluation

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Les mesures ont-elles été formulées de manière concrète, claire, détaillée et compréhensible?
- Deux mesures indépendantes l'une de l'autre ont-elles été citées et décrites pour chaque risque?
- Les mesures sont-elles adaptées et propres à surmonter ou à gérer le risque indiqué?

Tableau des risques éventuels

Désignation du risque	Description / explication	Gestion du risque
1. Modification de la situation concurrentielle	Grâce à ses contacts chez Agroscope, Anita Aregger a entendu qu'une nouvelle start-up, qui souhaite également élever des crevettes en Suisse avec un concept similaire, est en cours de création. Selon ces informations, le nouveau concurrent se positionnera sur le marché vers la fin 2021 s'il dispose du financement suffisant.	À compléter dans la feuille des réponses!
2. Acceptation insuffisante du prix sur le marché	Lors d'une réunion en juillet, la Migros, qui est actuellement le partenaire du commerce de détail le plus gros et le plus important, a signalé à Anita Aregger qu'il lui semble problématique d'imposer à long terme sur le marché le positionnement à prix élevé des crevettes de Swissshrimp AG. La Migros a laissé entendre qu'elle réduirait la place de Swissshrimp AG dans les rayons de ses succursales si cette situation n'était pas améliorée ou stabilisée d'ici au mois de juillet 2021.	
3. Modifications dans la chaîne des sous-traitants	La nourriture des crevettes doit être fabriquée en qualité bio pour que Swissshrimp AG puisse conserver sa certification BIO. Il existe quatre fournisseurs possibles pour cette nourriture spéciale dans le monde. Le fournisseur actuel de Swissshrimp AG, qui est basé en Allemagne, va moderniser ses installations de production au printemps 2021 afin de pouvoir fabriquer encore plus de nourriture selon les directives BIO. Interrogé par Swissshrimp AG, qui se demande si et dans quelle mesure elle sera affectée par cette phase de transformation et dans quelle mesure les livraisons pourraient être perturbées, le fournisseur ne donne que de très vagues réponses.	
4. Défaillance de collaborateurs essentiels	Swissshrimp AG compte actuellement quatre employés à la production. Chacun est responsable d'un domaine particulier de la commande de production. Dans l'installation de production, le sol est régulièrement très mouillé du fait de la production et recèle donc un potentiel d'accident.	

Épreuve 5.2.

Identifiez et analysez un autre domaine à risque concret auquel Swissshrimp AG sera confrontée d'ici à fin 2021. Ce domaine à risque doit se fonder sur les informations de l'étude de cas et se distinguer clairement des risques mentionnés dans le dernier exercice.

Procédez comme indiqué lors du dernier exercice:

- Désignez le risque
- Décrivez / expliquez le risque en détail
- Décrivez en détail **une** mesure concrète que vous prenez pour surmonter ou gérer le risque.

Évaluation

Vos résultats sont évalués sur la base des questions directrices suivantes:

- Le risque est-il lié au cas, clairement désigné et décrit en détail?
- La mesure a-t-elle été formulée de manière concrète, claire, détaillée et compréhensible?
- La mesure est-elle adaptée et propre à surmonter ou à gérer le risque indiqué?