

Examen professionnel de spécialiste technico-gestionnaire / 2020

Méthodologie de résolution des problèmes et de décision

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

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

Cette partie d'examen... comprend :

- 1 exercice de la corbeille
- 2 questions ouvertes de connaissance
- 1 exercice de mini-cas

prévoit une **durée de 60 minutes**,
que vous pouvez répartir comme vous le souhaitez.

Le temps prévu est de :

- env. 30 minutes pour l'exercice de la corbeille
- env. 15 minutes pour les deux questions ouvertes de connaissance
- env. 15 minutes pour l'exercice de mini-cas

comprend un **nombre de points égal à 48**, qui se répartissent
comme suit :

- 24 points pour l'exercice de la corbeille
- 12 points pour les deux questions ouvertes de connaissance (six points chacune)
- 12 points pour l'exercice de mini-cas

Partie 1 : Exercice de la corbeille

Situation initiale

Vous dirigez la société suisse de technologie laser Laserstrahl AG. Votre entreprise vient de boucler le développement d'un nouveau produit de guidage laser pour l'exploitation minière et la construction de tunnels. Laserstrahl AG prévoit de commercialiser rapidement cette nouveauté. Dans le cadre du lancement du produit, une présentation du produit est organisée cet après-midi à 16 h dans la grande salle d'exposition de la société Laserstrahl AG. De nombreuses parties intéressées, des professionnels des médias et des personnalités du monde des affaires et de la politique seront présents.

Nous sommes le mardi 29 septembre 2020. Vous arrivez sur le site de Laserstrahl AG et vous vous rendez à votre bureau. Il est 7 h 30 quand vous arrivez sur place et vous disposez d'une demi-heure pour compiler les informations du jour et planifier votre journée de travail jusqu'à 16 h. En tant que directeur/trice (CEO), vous êtes ultimement responsable de l'ensemble du domaine opérationnel. Laserstrahl AG emploie actuellement 26 personnes. Il n'y a aucune fonction d'assistant-e, mais il y a en revanche d'autres fonctions de direction (CFO notamment). Vous décidez à présent des mesures à prendre, ainsi que des activités que vous allez déléguer et du calendrier des activités dont vous allez vous occuper vous-même.

1.1. Exercice

Analysez les informations reçues et complétez ensuite **d'abord** le **plan d'action** joint. Le plan d'action doit indiquer clairement **a)** quelle priorité vous accordez aux activités en tant que directeur/trice et **b)** quelles activités vous allez déléguer :

- A = important et urgent
 - B = important, mais pas urgent
 - C = urgent, mais pas important
 - D = ni important, ni urgent
-

1.2. Exercice

Sur la base des activités priorisées dans le plan d'action, complétez **ensuite** votre **emploi du temps** en tant que directeur/trice. Dans l'emploi du temps ci-joint, planifiez les activités non déléguées dont vous allez vous charger **vous-même**.

Remarques

- Tenez compte du fait que vous devez indiquer toutes les activités de manière exhaustive tant dans le plan d'action que dans l'emploi du temps.
 - Utilisez toujours le numéro d'activité indiqué dans les annexes suivantes, tant dans le plan d'action que dans l'emploi du temps.
-

Annexes

- Document 1a : lettre
 - Documents 2a et 2b et 2c : note téléphonique
 - Documents 3a et 3b et 3c : mail
 - Documents 4a et 4b et 4c : SMS
 - Documents 5a et 5b : contact personnel
 - Plan d'action
 - Emploi du temps
-

Document 1a : lettre

Elijah Vontobel
Responsable Recherche & Développement
Expert en guidage laser
Laserstrahl AG
4600 Olten

Lundi 28 septembre 2020

Recommandé

Démission prévue en fin d'année

Chère/cher [candidat-e à l'examen],

Depuis pas mal de temps, je m'interroge sur ce qui se passera après le lancement du nouveau produit de guidage laser. Vu les incertitudes futures, et après mûre réflexion, j'ai décidé de quitter Laserstrahl AG en fin d'année. Abstraction faite du manque de perspectives d'avenir, j'aime beaucoup mon travail chez Laserstrahl AG depuis mon entrée en fonction il y a plus de 15 ans et j'apprécie énormément tous les collaborateurs. Je démissionne ce jour pour pouvoir me lancer dans un projet relativement concret au début de l'année prochaine. J'aimerais discuter de tout cela avec toi au cours d'un entretien de trois quarts d'heure.

Cordiales salutations

Elijah Vontobel
Laserstrahl AG

Heures de bureau fixes lundi-mardi et jeudi-vendredi : 9 h – 11 h 30

Document 2a : note téléphonique

Date	28 septembre 2020
Heure	21 h 31
Nom	Tobias Müller
Organisation	SRF / animateur de l'émission « Einstein »
Numéro de téléphone	043 611 80 14
Demande	Bonsoir Monsieur/Madame [candidat-e à l'examen], je suis en train de préparer mon animation de demain après-midi chez vous, dans les locaux de Laserstrahl AG. Jusqu'à présent, aucun point à éclaircir ni aucune question ne sont apparus. J'arriverai chez vous demain à 15 h et j'aimerais que nous puissions passer l'événement en revue jusqu'à 16 h ; j'aimerais aussi découvrir les lieux et faire la connaissance des gens sur place.

Document 2b : note téléphonique

Date	29 septembre 2020
Heure	6 h 15
Nom	Madlaina Rusterholz
Organisation	Planification hôtellerie région Olten
Numéro de téléphone	031 555 51 03
Demande	Bonjour Monsieur/Madame [candidat-e à l'examen], mon nom est Rusterholz et je suis responsable de la configuration des sièges dans la salle où aura lieu votre présentation cette après-midi. Comme souhaité, les sièges seront mis en place avant midi. J'aurai déchargé tous les sièges d'ici à 11 h et aimerais préparer la salle avec vous en l'espace d'une heure pour la présentation. Un grand merci et à plus tard !

Document 2c : note téléphonique

Date	29 septembre 2020
Heure	7 h 29
Nom	Manuela Zraggen
Organisation	Crèche Kinderparadies
Numéro de téléphone	099 220 22 21
Demande	Bonjour Monsieur/Madame [candidat-e à l'examen], votre fille avait de la fièvre à son arrivée à la crèche ce matin. En cas de maladie, nous ne pouvons pas garder votre fille chez nous. Notre contrat stipule que vous venez chercher votre fille chez nous en personne pour l'amener chez vos beaux-parents dans le village voisin. Nous vous saurions gré de venir chercher votre fille chez nous avant 8 h 15. Merci d'avance et à plus tard, Manuela de Kinderparadies

Document 3a : courriel

De : Service des pompiers d'Olten [fw@olten.org]

Envoyé : 28.09.2020; 16 h 20

À : alle@lasterstrahlag.ch

cc : kdt@olten.org

Objet : IMPORTANT : convocation pour l'instruction concernant le show laser

Chers collaborateurs de la société Laserstrahl AG,

Depuis pas mal de temps déjà, le service des pompiers d'Olten planifie la présentation produit en collaboration avec la société Laserstrahl AG. Comme les lasers génèrent d'incroyables températures, des mesures spécifiques ont été mises en place et tous les salariés qui participent à la présentation sont invités par la présente au briefing. Le briefing a lieu le mardi 29.09.2020 de 14 h à env. 15 h 30 et est obligatoire. Le briefing comporte notamment les volets suivants : « Comment réagir en cas d'urgence », « Connaître les voies de fuite », « Évacuation » et « Gestion du trafic lors d'un engagement ».

Nous vous remercions pour votre compréhension et vous adressons nos salutations les meilleures.

Renate Lutinger
Commandante du service des pompiers d'Olten

Document 3b : courriel

De : Président du CA de Laserstrahl AG [mailto: vrp@laserstahlag.ch]

Envoyé : 28.09.2020; 21 h 24

À : candidat-e_examen@laserstrahlag.ch, ca@laserstrahlag.ch, dq@laserstrahlag.ch

cc : secretariat@laserstrahlag.ch

Objet : Dîner d'affaires

Chers collègues,

J'ai le plaisir de vous inviter au repas de midi du conseil d'administration et du comité de direction dans le cadre de la fête organisée à l'occasion de la présentation de notre nouveau produit de guidage laser cette après-midi. Une table est réservée à partir de 12 h au restaurant Zur Waag dans le centre d'Olten. Le restaurant se trouve à 5 minutes de marche de notre bâtiment d'entreprise. Pour pouvoir savourer le dessert, la spécialité de la maison, et prendre un café, veuillez prévoir deux heures en comptant large.

Après une salade et une soupe, un menu avec viande ou végétarien sera servi, selon le choix opéré sur place ; le restaurant vous remercie d'avance de bien vouloir l'informer en temps voulu de toute allergie ou intolérance.

Cordiales salutations

MBA, Pius Schlosser,
Président du conseil d'administration de Laserstrahl AG

Document 3c : courriel

De : Services centraux Laserstrahl AG [zd@laserstrahlag.ch]

cc : Transport Nordwestschweiz [info@transportnw.ch]

Envoyé : 28.09.2020; 22 h 31

À : [\[candidat-e_examen\]@laserstrahlag.ch](mailto:[candidat-e_examen]@laserstrahlag.ch)

Objet : TR : La tête d'abattage du tunnelier ne passe pas par le portail extérieur

Chère/cher [candidat-e à l'examen],

Je te saurais gré de prendre connaissance du courriel ci-dessous et de nous indiquer quand tu serais disponible. La nouvelle tête d'abattage est essentielle pour la présentation. C'est pourquoi il est important que tu sois sur place pour l'occasion et que nous trouvions une solution à ce problème avant la mise en place des sièges.

Merci et cordiales salutations, Toby

Monsieur,

Nous venons de livrer la tête d'abattage du tunnelier à guidage laser pour la présentation qui doit se tenir dans la salle d'exposition de Laserstrahl AG. Cette tête d'abattage est toutefois trop large pour passer par le portail extérieur devant la salle d'exposition ! Selon nous, la seule possibilité pour installer la tête d'abattage dans la salle d'exposition (cela ne marche pas par l'entrée principale) est de démonter demain temporairement la grille du portail extérieur. Nous avons besoin de votre aide pendant une heure, le temps d'apporter la tête d'abattage jusqu'au podium. Veuillez m'indiquer quand vous-même et le directeur pourrez être sur place.

Meilleures salutations

Transport Nordwestschweiz

Document 4a : SMS

SMS du 28.09.2020, 22 h 27, de Timothy O'Leary, The Mining Company (075 220 22 22)

Google Translate :

Chère/cher [candidat-e à l'examen]

Notre entreprise d'exploitation minière située à Toronto, au Canada, est intéressée à l'achat de votre produit de guidage laser, que vous présentez aujourd'hui. J'aimerais obtenir des informations sur les quantités et les coûts et vous saurais gré de me rappeler aujourd'hui à partir de 13 h (CET) pour un entretien d'une demi-heure environ.

Cordiales salutations
Tim

Document 4b : SMS

SMS du 29.09.2020, 2 h. Message push : Laser Components Ltd, Shenzhen

Votre bonheur en 30 minutes : Laser Components vous offre aujourd'hui (jusqu'à 12 h CET) jusqu'à 20% de rabais sur toute nouvelle commande de matériels et accessoires laser. Pour toute nouvelle commande, cliquez sur le lien www.lasercomponents/sale.com et sélectionnez les produits désirés. Les commandes existantes faisant déjà l'objet d'un accord contractuel sont exclues de cette offre.

L'équipe de vente de Laser Components

Document 4c : SMS

SMS du 29.09.2020, 7 h 02. Tobias Michel, responsable Services centraux

Bonjour [candidat-e à l'examen]

Désolé, c'est encore moi : j'aimerais te rappeler que nous devons effectuer un décompte précis des frais d'électricité (gigantesques) générés pour la présentation de cette après-midi. Ce serait donc une bonne chose que tu puisses libérer pour cela au moins une heure le matin et évoquer le sujet lors du repas de midi.

Merci et cordiales salutations

Toby

Document 5a : contact personnel

Contact personnel avec l'employé de la cantine de Laserstrahl AG, Flavio Amacher – 29.09.2020, à 7 h 10

<Bonjour Monsieur/Madame [candidat-e], un café, cela vous fait CHF 1.50. C'est une bonne chose que vous soyez là. Pour l'apéro à 17 h, j'ai besoin d'une liste de boissons de Laserstrahl AG : je ne sais pas encore combien de personnes seront présentes et ce que nous allons leur servir ! Je serais très heureux de pouvoir obtenir ces informations le plus rapidement possible après 8 h.>

Document 5b : contact personnel

Contact personnel avec Selina Hofmeier, responsable marketing de Laserstrahl AG, – 29.09.2020, à 7 h 16

<Je viens de recevoir un appel où j'ai appris que des investisseurs internationaux et des chercheurs réputés assisteraient également à la présentation de ce soir. Ils souhaiteraient obtenir des informations détaillées sur notre nouveau produit de guidage laser. Il faut absolument que tu prennes un peu de temps pour, en toute tranquillité, intégrer les détails du produit dans ton exposé et vérifier tous les faits.>

Partie 2 : Questions de connaissance ouvertes

2.1. Analyse SWOT / Matrice SWOT

Situation initiale

Magnifiquement situé dans la ville de Zurich, l'hôtel de tradition Baur-au-Lac accueille des clients du monde entier depuis 175 ans déjà. La vue sur le lac et les Alpes est d'une grande beauté, été comme hiver. Malgré sa situation centrale, l'hôtel 5 étoiles se situe dans un parc privé qui lui assure un grand calme ; par sa situation privilégiée, c'est l'hôtel parfait pour des clients nantis de passage à Zurich.

L'hôtel désire à présent se doter d'une stratégie d'innovation pour les années à venir. L'une de vos collègues qui travaille depuis peu au Baur-au-Lac a dès lors été chargée par la direction de réaliser une analyse SWOT. Elle n'a toutefois jamais entendu parler d'une telle analyse et se tourne vers vous, supposant que vous connaissez cette méthode.

Questions

Une analyse SWOT révèle les *forces/faiblesses* ainsi que les *opportunités/risques* d'une entreprise.

- a) Pourquoi une analyse *régulière* des « forces/faiblesses » ainsi que des « opportunités/risques » est-elle utile et pertinente pour une entreprise ? Citez **deux** raisons à cela.
- b) Où réside la *différence* entre une « force » et une « opportunité » dans l'analyse SWOT ? Décrivez exactement la différence entre les **deux** notions.
- c) Des objectifs stratégiques sont ensuite tirés de l'analyse SWOT. Sur la feuille d'exercice, attribuez correctement les **quatre** objectifs stratégiques donnés aux lettres selon la matrice SWOT.
- d) Sur la feuille d'exercice, attribuez les **huit** affirmations mentionnées sur la stratégie d'innovation de l'hôtel Baur-au-Lac à la catégorie SWOT correcte (forces, faiblesses, opportunités, risques).

2.2. Analyse de scénarios

Situation initiale

L'analyse de scénarios est une méthode très répandue. Lors de l'édition 2020 du Forum économique mondial de Davos par exemple, de nombreuses organisations ont présenté des analyses de scénarios sur les répercussions futures potentielles des changements climatiques.

Question

Sur la feuille d'exercice, cochez, parmi les affirmations présentées, celles qui correspondent ou non à la méthode de l'analyse de scénarios.

Partie 3 : Mini-cas « Achat de matériel roulant CFF »

3.1. Élaboration d'une analyse de la valeur d'utilité

Situation initiale

Les trains à deux étages IC2000 des CFF transportent chaque jour quelques 180 000 voyageurs et constituent, avec les locomotives Re460, l'épine dorsale du transport longues distances en Suisse. Compte tenu du développement probable du trafic régional, les CFF doivent aussi disposer du matériel roulant prévu pour le trafic régional au plus tard à partir du changement d'horaire en décembre 2025.

Le responsable de projet en charge des achats veut procéder à une analyse de la valeur d'utilité avec trois compositions de train comparables. Il vous charge de cette tâche et vous transmet les trois feuilles de données ainsi que d'autres informations tirées des offres des constructeurs.

Les critères d'attribution pour l'analyse de la valeur d'utilité ainsi que la pondération des critères ont déjà été prédéfinis par un organe technique. Outre les critères incontournables (délai de livraison un an avant la mise en service et une largeur de véhicule maximale de 2,8 mètres), la capacité de transport (au moins 400 places assises/debout), les valeurs techniques (« vitesse de pointe » et « puissance en kW » (> 1500) ainsi que le prix sont des aspects déterminants pour l'organe. Les premiers budgets établis en interne tablent sur des coûts d'environ 8 millions de francs par véhicule.

Malheureusement, toutes les données ne sont pas indiquées de manière exhaustive ou avec la même précision dans les feuilles de données et dans les offres. L'évaluation (notation) des critères doit dès lors être basée sur l'échelle de points suivante :

Points	Respect des critères	Qualité des données
0	Non évaluable	Aucune donnée
1	Critère mal respecté	Données insuffisantes, incomplètes
2	Critère moyennement respecté	Qualité moyenne, conforme aux exigences de l'appel d'offres
3	Critère bien, voire très bien respecté	Qualité de très haut niveau, voire excellente

Dans un premier temps, vous consultez les feuilles de données et les offres et créez un tableau avec les données. Vous obtenez la vue d'ensemble suivante :

Constructeur Désignation	Stadler Rail W1	Siemens F9	Bombardier X4
Capacités de transport			
Total places assises	150	220	200
Total places debout	max. 250	env. 230	300
Places pour vélos et fauteuils roulants	2/2	4/4	4/2
Nombre de portes d'embarquement	6	8	8
Capteur de porte pour accès « mains libres »	Aucune donnée	Aucune donnée	Disponible
Toilettes avec bioréacteur	2	4	4
Dimensions			
Hauteur de plancher	380 mm à l'entrée	450 mm à l'entrée	400 mm à l'entrée
Largeur d'embarquement des portes	1200 mm	1450 mm	1400 mm
Largeur du véhicule	2650 mm	2950 mm	2750 mm
Hauteur du véhicule	3980 mm	4280 mm	4050 mm
Longueur du véhicule	70 m	80 m	60 m
Caractéristiques techniques			
Vitesse de pointe	170 km/h	210 km/h	190 km/h
Moteur de traction	Essieu unique	Double essieu	Essieu unique
Puissance max.	1700 kW	1500 kW	Aucune donnée
Traction au démarrage	160 kN	140 kN	Aucune donnée
Accélération au démarrage	1,2 m/s ²	1,0 m/s ²	1,5 m/s ²
Coûts et délais			
Coûts (par véhicule)	env. 8 millions de CHF	7,0 millions de CHF	9,9 millions de CHF (plafond de coût)
Garantie (technique)	3 ans	2 ans	5 ans
Délai de livraison le plus proche	Fin avril 2024	1 ^{er} mars 2025	Novembre 2024

Sur la feuille de travail ci-jointe, évaluez la composition de train à favoriser sur la base d'une analyse de la valeur d'utilité, compte tenu des éléments ci-dessus.

3.2. Commentaire de l'analyse de la valeur d'utilité réalisée

- a) Commentez le résultat de l'analyse de la valeur d'utilité réalisée en **trois courtes phrases**. Dans votre commentaire, ne décrivez **pas** le calcul, mais *analysez / justifiez* le résultat calculé – à savoir le type de voiture privilégié – à la lumière des facteurs de pondération et d'évaluation.
- b) Une fois que le calcul de la valeur d'utilité a été réalisé et a produit un résultat, se pose souvent la question de la « solidité » du résultat obtenu.
Avec quelle méthode peut-on vérifier la fiabilité du résultat ? Citez et décrivez la méthode en **une** courte phrase.
- c) Les critères d'attribution pour la composition de train ont été fixés par un organe technique.
Avec quelle méthode peut-on évaluer les différentes opinions au sein du groupe avec davantage d'objectivité, de transparence et de clarté en termes de facteurs de pondération ? Citez et décrivez la méthode en **une** courte phrase.