

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

# Connaissances professionnelles et compétences en matière de méthodes et techniques

**Épreuve écrite**

*Selon le règlement 2021 / les directives 2021*

***Examen blanc***

Durée: 120 minutes

<b>Résultats</b>			
<b>Questions</b>	<b>Temps indicatif</b>	<b>Note max.</b>	<b>Note</b>
Lecture	10 min	-	-
Management de projet	33 min	31	
Conception de processus	28 min	26	
Évolution des environnements de travail	11 min	10	
Transformation / Gestion du changement	27 min	24	
Tendances et innovations	11 min	9	
<b>Total</b>	<b>120 min</b>	<b>100</b>	

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

# Table des matières

<b>Important.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Management de projet.....</b>	<b>4</b>
1.1 Planifier des projets .....	4
1.2 Superviser des projets, modèle pour rapport de projet.....	7
1.3 Superviser des projets, utilité du rapport d'avancement du projet .....	10
<b>2 Conception de processus .....</b>	<b>11</b>
2.1 Identifier des processus .....	11
2.2 Évaluer des processus.....	13
2.3 Optimiser des processus.....	15
<b>3 Évolution des environnements de travail.....</b>	<b>17</b>
3.1 Représenter des structures et des relations en contexte.....	17
3.2 Évaluer des structures organisationnelles.....	18
<b>4 Transformation / Gestion du changement.....</b>	<b>19</b>
4.1 Traiter des questions relatives à la transformation / à la gestion du changement...	19
4.2 Déterminer l'ampleur des changements par groupe cible.....	23
<b>5 Tendances et innovations .....</b>	<b>25</b>
5.1 Identifier les tendances et les innovations déterminantes .....	25
5.2 Assurer la veille des tendances recelant un potentiel pour l'organisation .....	27

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

## Important

- Vérifiez si les documents reçus sont complets.
  - Grille de notation / Important      Pages      1 à 3
  - Description du cas et énoncés      Pages      4 à **22**
- Inscrivez vos **nom et numéro de candidat-e** sur chaque feuille. Vous contribuez ainsi à éviter toute confusion.
- Ecrivez bien lisiblement. Vous faciliterez le travail de correction et vous garantirez que vos réponses sont correctement interprétées. Les réponses illisibles seront ignorées à la correction. Notez vos **réponses** dans les espaces prévus à cet effet sur les pages du questionnaire ou, si vous utilisez des feuilles de réponse supplémentaires, **uniquement au recto** de celles-ci. N'assemblez pas les feuilles (pas de trombones ni d'agrafes).
- Les seuls moyens d'aide autorisés sont les calculatrices de poche, les chablons, les règles, la littérature spécialisée, les livres, les magazines et les supports de cours. **L'utilisation d'encre rouge et de crayons à papier est interdite.**
- Si vous avez l'impression que certaines indications manquent, émettez une **hypothèse** que vous **justifierez**. Il est en revanche interdit de modifier les informations fournies.
- Les temps indicatifs de la page de garde vous aideront à établir un « **horaire** ».
- Abordez les questions **avec calme et réflexion** et lisez les énoncés très attentivement. Dans certains cas, un croquis, une mind map, etc. peuvent être utiles. Faites une courte pause après avoir répondu à chaque question.
- Pour faciliter la **compréhension** des énoncés, nous avons volontairement renoncé aux dénominations masculines et féminines (conseiller/conseillère, collaborateur/collaboratrice, etc.). La forme masculine désigne les personnes des deux sexes.
- Une seule personne à la fois** est admise à quitter la salle d'examen durant l'épreuve pour **se rendre aux toilettes** ou **en cas d'urgence médicale**. Si vous devez quitter la salle d'examen, annoncez-vous aux experts.
- Une fois votre travail **terminé**, remettez tous les documents aux experts.

**Bonne chance!**

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

## 1 Management de projet

33 min

31 points

### 1.1 Planifier des projets

17 min

15 points

#### Description du cas

L'entreprise Workfactory importe et commercialise des vêtements de travail, qu'elle vend d'une part aux entreprises du secteur de la construction et aux exploitations agricoles et d'autre part aux particuliers. Workfactory a été fondée il y a plus de vingt ans. Sa zone de chalandise comprend actuellement la Suisse alémanique et la Suisse romande.

Workfactory prévoit d'étendre ses activités en Allemagne et au Benelux. Il est prévu de créer dans le nord de l'Allemagne une nouvelle succursale comprenant une organisation de vente complète. A cet effet, il faut d'abord trouver un site approprié pour construire un nouveau bâtiment administratif et un entrepôt.

Pour avoir une idée claire de la marche à suivre, la direction souhaite faire élaborer une planification globale.

#### Mission

On vous charge en tant que responsable de projet de mettre à disposition le nouveau site en Allemagne du Nord. Vous devez donc trouver un endroit approprié et contribuer au choix du terrain.

Etablissez un plan des objectifs du déroulement pour informer la direction de la marche à suivre du projet et des délais.

#### Précisions concernant la réponse

Indiquez dans le tableau ci-dessous les 5 principales étapes de la mise à disposition du site, depuis la planification jusqu'à l'acquisition du terrain.

Citez en style télégraphique les **livrables** de chaque **jalon** et définissez ses objectifs en phrases complètes. Définissez également les délais qui vont de pair. En ce qui concerne les **objectifs du déroulement**, concentrez-vous sur les objectifs des différentes étapes de planification (les objectifs du projet sont considérés comme incorrects). Émettez des hypothèses lorsque c'est nécessaire.

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

**Plan des objectifs du déroulement Succursale d'Allemagne du Nord**

<b>N°</b>	<b>Jalon</b>	<b>Livrables</b>	<b>Objectifs du déroulement</b>	<b>Délai</b>
0	Lancement du projet / Coup d'envoi	Mandat de projet Plan de projet pour la phase de planification	Le projet a été approuvé par la direction. Le plan de projet pour la phase de planification est défini et approuvé par le comité de projet.	31.05.22
<b>N°</b>	<b>Jalon</b>	<b>Livrables</b>	<b>Objectifs du déroulement</b>	<b>Délai</b>
1				
2				
3				

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

<b>4</b>				
<b>5</b>				

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

## 1.2 Superviser des projets, modèle pour rapport de projet

**10 min**

**10 points**

### Description du cas

Pour répondre aux besoins en matière d'informations et de rapports, l'avancement du projet doit faire l'objet d'un rapport mensuel. Vous souhaitez déléguer cette tâche à un membre de l'équipe de projet.

En tant que responsable de projet, vous devez veiller à ce que le rapport mensuel d'avancement du projet présente une qualité adéquate et soit envoyé aux destinataires concernés dans les délais.

### Mission

Il y a une semaine, vous avez demandé à un membre peu expérimenté de l'équipe de projet d'élaborer un modèle de rapport mensuel d'une page sur l'avancement du projet. Vous constatez que ce modèle peut être amélioré et vous vous préparez maintenant à signaler à votre collègue les lacunes que vous avez constatées.

### Précisions concernant la réponse

Identifiez 5 erreurs ou lacunes (p. ex. informations manquantes ou inutiles) dans le formulaire de rapport de projet ci-dessous et, pour chaque cas, justifiez en style télégraphique ou en quelques phrases pourquoi une correction est nécessaire.

### Rapport d'avancement du projet

Intitulé du projet:	
Date du jour:	
Période considérée:	du _____ au _____
Brève description de l'avancement / Rétrospective:	

### Comparaison objectif / existant

Contenus / Qualité:	
Réalisation des objectifs:	
Ressources humaines:	
Délais / Avancement dans le temps:	
Tailoring:	

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

Étapes suivantes / Perspectives:	
Portefeuille de projets:	
Analyse multicritères:	

Demandes en suspens:	
----------------------	--

Décisions nécessaires (supervision du projet):	
--	--

Mesures:	
----------	--

N°	Lacune	Adaptation nécessaire parce que
1		
2		
3		



N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

<b>4</b>		
<b>5</b>		

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

**1.3 Superviser des projets, utilité du rapport d'avancement du projet**

**6 min**

**6 points**

**Description du cas**

La rédaction du rapport mensuel d'avancement du projet représente une certaine charge de travail. Le membre de l'équipe de projet chargé de cette tâche se demande si cet investissement est justifié.

En tant que responsable de projet, vous voulez démontrer à votre collègue l'utilité des rapports d'avancement de projet.

**Mission**

À l'aide de quelques arguments, expliquez à votre collègue pourquoi vous considérez que les rapports d'avancement de projet sont importants.

**Précisions concernant la réponse**

Indiquez les 3 principales raisons pour lesquelles les rapports d'avancement de projet sont importants et utiles. Notez vos réponses en style télégraphique dans le tableau ci-dessous.

N°	Utilité / Raison
1	
2	
3	

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

## **2 Conception de processus**

**28 min**

**26 points**

### **2.1 Identifier des processus**

**10 min**

**12 points**

#### **Description du cas**

---

Vous avez lu dans un ouvrage spécialisé que les processus pouvaient être structurés en clusters. Dans ce contexte, la chaîne de valeur de Porter a exercé une influence décisive sur les modèles actuels de processus. D'autres auteurs ont adopté la structuration en deux ou trois clusters pour les processus d'entreprise. La norme internationale EFQM, entre autres, a adopté la structure en trois clusters.

#### **Mission**

---

Créez une structure de processus pertinente en vous fondant sur un modèle de processus connu de votre choix. Nommez les différents clusters ainsi que les processus correspondants.

#### **Précisions concernant la réponse**

---

Dessinez votre solution sur la page suivante vierge.

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

## 2.2 Évaluer des processus

**8 min**

**6 points**

### Description du cas

Votre supérieur vous charge de vous pencher sur le sujet des interfaces et d'examiner certains processus dans cette optique. Votre supérieur, qui est un spécialiste de la gestion des processus, souhaite d'abord vérifier votre niveau de connaissances en ce qui concerne les interfaces dans le contexte des processus.

### Mission

Répondez aux questions ci-dessous.

### Précisions concernant la réponse

Notez vos réponses en style télégraphique ou en phrases courtes dans le tableau ci-dessous.

<b>1</b>	<b>Quand un processus comprend-il des interfaces?</b>
<b>2</b>	<b>Quelles sont les difficultés que posent de nombreuses interfaces?</b>

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

<b>3</b>	<b>Quelles sont les questions importantes auxquelles il faut répondre lorsqu'on analyse des interfaces?</b>

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

## 2.3 Optimiser des processus

**10 min**

**8 points**

### Description du cas

Votre supérieur veut également vérifier votre niveau de connaissances en matière d'optimisation des processus.

### Mission

Votre supérieur vous demande de comparer deux modèles possibles d'optimisation des processus. Vous avez opté pour le kaizen et le Business Process Reengineering.

### Précisions concernant la réponse

Complétez le tableau comparatif ci-dessous. Répondez en style télégraphique ou en phrases courtes et veillez à bien mettre en évidence les différences entre les deux modèles.

	<b>Kaizen</b>	<b>Business Process Reengineering</b>
<b>Description</b>		

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

<b>Objectif / Adapté à ...</b>		
	<b>Kaizen</b>	<b>Business Process Reengineering</b>
<b>Responsabilité / Groupes impliqués</b>		
<b>Activités principales / Qu'est-ce qui est fait?</b>		



N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

<b>3 Évolution des environnements de travail</b>	<b>11 min</b>	<b>10 points</b>
--	---------------	------------------

<b>3.1 Représenter des structures et des relations en contexte</b>	<b>5 min</b>	<b>5 points</b>
--	--------------	-----------------

**Mission**

L'holocratie est une nouvelle forme d'organisation d'entreprise.

**Précisions concernant la réponse**

- Décrivez trois éléments-clés de l'holocratie (deux phrases au moins pour chacun).

**Élément-clé 1**

--

**Élément-clé 2**

--

**Élément-clé 3**

--

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

### **3.2 Évaluer des structures organisationnelles**

**6 min**

**5 points**

#### **Mission**

Décrivez les changements structurels ci-dessous.

#### **Précisions concernant la réponse**

- Décrivez chaque changement structurel en deux phrases complètes au moins.

#### **Fusion**

#### **Insourcing**

#### **Restructuration**

#### **Outsourcing**

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

## **4 Transformation / Gestion du changement**

**27 min**

**24 points**

### **Situation de départ**

L'entreprise dans laquelle vous travaillez a pris du retard sur la concurrence et enregistré une perte pour la première fois. Elle doit faire rapidement des progrès importants si elle ne veut pas mettre en danger les emplois existants.

### **4.1 Traiter des questions relatives à la transformation / à la gestion du changement**

**11 min**

**10 points**

### **Description du cas**

Vous êtes responsable de projet au département « Développement de l'entreprise » et le CEO vous charge de rendre à l'entreprise sa compétitivité. Un de ses collègues lui a parlé du « Scaled Agile Framework » ou SAFe, un schéma qui peut être utilisé pour rendre l'entreprise plus agile. Le CEO espère qu'il permettra de rétablir la compétitivité de l'entreprise et d'éviter les licenciements.

Sachant que ce projet engendrera des changements majeurs dans toute l'organisation (personnel, processus, etc.), vous souhaitez commencer par une analyse approfondie.

### **Mission**

Vous avez choisi d'utiliser un catalogue de questions. Répondez aux questions ci-dessous.

### **Précisions concernant la réponse**

Notez vos réponses en phrases complètes dans le tableau ci-dessous. Émettez des hypothèses lorsque c'est nécessaire.

<b>1</b>	<b>Quelle est la perspective d'avenir, la vision?</b>

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

<b>2</b>	<b>Pourquoi le changement est-il important?</b>
<b>3</b>	<b>Quels sont les objectifs concrets du projet de changement?</b>
<b>4</b>	<b>Qui et quoi les changements concernent-ils (p. ex. personnes)?</b>
<b>5</b>	<b>Quels sont les besoins, les attentes, les craintes des parties prenantes?</b>

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

<b>6</b>	<b>Comment les parties prenantes peuvent-elles soutenir le processus de changement?</b>
<b>7</b>	<b>Comment les parties prenantes peuvent-elles entraver le processus de changement?</b>
<b>8</b>	<b>De quel soutien les personnes concernées ont-elles besoin?</b>
<b>9</b>	<b>Avec qui et comment fournissons-nous ce soutien?</b>

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

<b>10</b>	<b>Quels comportements possibles les parties prenantes peuvent-elles adopter face au changement?</b>
-----------	--

--	--

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

## 4.2 Déterminer l'ampleur des changements par groupe cible

**16 min**

**14 points**

### Description du cas

Maintenant que vous avez rempli ce tableau, vous devez identifier plus précisément quels sont les groupes cibles concernés par les changements et dans quelle mesure.

### Mission

Commencez par dresser une liste de 4 groupes cibles concernés et réfléchissez ensuite à la forme et à l'ampleur des changements qui les concernent. Justifiez ensuite pourquoi le groupe cible en question est concerné.

### Précisions concernant la réponse

Notez vos réponses en phrases complètes dans le tableau ci-dessous.

N°	Groupe cible	Ampleur du changement (faible, moyen, important)	Justification
1			

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

<b>N°</b>	<b>Groupe cible</b>	<b>Ampleur du changement</b> (faible, moyen, important)	<b>Justification</b>
<b>2</b>			
<b>3</b>			
<b>4</b>			



N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

## **5 Tendances et innovations**

**11 min**

**9 points**

### **5.1 Identifier les tendances et les innovations déterminantes**

**5 min**

**5 points**

#### **Mission**

Définissez les notions suivantes concernant les tendances.

#### **Précisions concernant la réponse**

- Définissez chaque notion en deux phrases complètes au moins.

#### **Trend monitoring (suivi de tendances)**

#### **Trend scouting (recherche de tendances)**

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

### Analyse de contexte

N° de candidat-e: \_\_\_\_\_

Nom/Prénom: \_\_\_\_\_

**5.2 Assurer la veille des tendances  
recelant un potentiel pour l'organisation**

**6 min**

**4 points**

**Mission**

Citez quatre avantages possibles qu'une innovation peut apporter à une entreprise et justifiez votre choix.

**Précisions concernant la réponse**

- Indiquez l'utilité en style télégraphique et la justification en une phrase complète.

N°	Utilité	Justification
1		
2		
3		
4		