

1. Cas examen blanc – Épreuve 4 – Épreuve de groupe orale

TPC - Transports publics cantonaux

Acteur majeur de la mobilité dans une région en pleine expansion, les TPC s'engagent depuis plus de 40 ans à faciliter les déplacements des habitants de l'agglomération au sens large.

En collaboration avec le canton et les régions frontalières, ils développent des réponses concrètes aux besoins de mobilité de la région. Les récentes mises en service du tramway transfrontalier et de l'Agglo-Express ont d'ailleurs été des projets réussis.

Au terme d'une année historique dans le domaine de la mobilité et forts de leur succès, les TPC ambitionnent de contribuer majoritairement au développement de la région et de la durabilité d'ici 2030.

Cet objectif passe par une utilisation toujours plus intelligente des moyens de mobilité et à leur coordination dans la région ainsi que par la promotion de la coopération avec et entre les clients des transports publics et avec la population.

Déclaration d'intention ambitieuse: en 2030, les TPC disposeront d'une flotte de véhicules entièrement électrique alimentée par l'énergie solaire.

Un nombre croissant de gens se déplacent de manière pragmatique et privilégient la multimodalité: transports en commun, taxi, vélo, covoiturage. Leur décision repose sur le meilleur choix pour une activité donnée. En ville, le nombre de personnes ne se déplaçant qu'en voiture a reculé de 21% à 8% en moins de 25 ans, et des études montrent un fort intérêt pour une consommation respectueuse de l'environnement et de la société.

Concrètement, le but est de passer d'une simple offre de transport à une offre de services. Les cinq valeurs des TPC: responsabilité, orientation client, efficacité, innovation, durabilité.

Afin qu'ils soient prêts pour l'avenir, la direction a décidé de mettre l'accent sur le solaire. Les projets suivants, jusqu'à présent gérés par un seul responsable, sont actuellement en cours:

Installation de la centrale solaire de La Jonction

La centrale solaire de La Jonction, la plus grande au monde à alimenter un réseau de trams, est jusqu'à présent la principale pierre d'achoppement de l'entreprise. Bien que la stratégie et les objectifs de l'entreprise soient entièrement axés sur ce projet, les milieux politiques, les autorités et la législation actuelle ont empêché le lancement ne serait-ce que d'une étude de faisabilité.

Le projet a été lancé en 2019 à grand renfort de publicité (presse, milieux politiques et management). Les objectifs du projet ont été identifiés dans le cadre d'un concours, étudiés par une société de conseil renommée, puis fixés. Le but du projet consiste à exploiter une centrale solaire qui alimente l'ensemble des TPC, permettant ainsi à tous les moyens de transport de fonctionner en autarcie. L'équipe comprend 5 membres, qui travaillent actuellement dans leurs départements respectifs (construction, planification, projets, technique, état-major de la direction).

Au cours de la première année, quatre autres sous-projets ont été lancés afin de renforcer les liens avec le canton et les milieux politiques.

Projet en ligne

Le projet « Nouveau site pour le solaire » occupe 20 collaborateurs internes qui travaillent uniquement sur le développement du nouveau site Internet. L'objectif du nouveau site web est d'informer le public de l'avancement du chantier et d'expliquer ce qu'est l'électricité solaire.

Dans le cadre du projet, une collaboration selon la méthode Scrum a été mise en place avec une agence web. Cette démarche nécessite des calls et des meetings, qui ont lieu en mode hybride. En outre, des ateliers ont lieu toutes les quatre semaines pour examiner l'avancement et les étapes suivantes. Jusqu'à présent, l'équipe était répartie sur plusieurs sites et, en raison d'une forte croissance, a dû changer trois fois de lieu de travail au cours des deux dernières années.

Distributeurs automatiques solaires

Le passage des distributeurs de billets à l'énergie solaire nécessite l'installation d'un panneau solaire ainsi que d'une batterie supplémentaire assurant son fonctionnement pendant plusieurs jours, même par mauvais temps. La transformation sera prise en charge par les équipes de maintenance existantes en plus de leur travail régulier. Un calendrier annuel a été établi, mais la durée totale de la transformation est estimée à trois ans.

L'équipe technique du projet « Distributeurs automatiques solaires » comprend 30 techniciens, qui sont souvent en déplacement. Durant la décennie écoulée, les collègues ont travaillé dans des bureaux individuels au siège central. La plupart d'entre eux sont en déplacement environ trois jours par semaine et assurent le bon fonctionnement des automates. Chaque collaborateur dispose de son propre stock d'outils et de pièces de rechange. De plus, tous les procès-verbaux d'intervention sont imprimés et conservés physiquement au bureau.

Nouveaux panneaux solaires de fabrication locale

Pour promouvoir l'économie régionale, les TPC ont promis que le plus grand nombre possible de composants de la centrale solaire proviendrait de la région. Malheureusement, ils n'ont pas encore trouvé dans le canton d'entreprise produisant des panneaux solaires. Un groupe de projet regroupant plusieurs entreprises (grandes, PME et artisanales) a donc été créé pour examiner les possibilités de production locale. Elles souhaitent acquérir le savoir-faire nécessaire et investir ensemble dans ce marché d'avenir. Des premières ébauches existent déjà sur la manière dont cinq entreprises pourraient collaborer à la production. La prochaine étape consistera en une étude détaillée et une production de prototypes.

Véhicules solaires autonomes

En 2019, la flotte de véhicules comprenait: 117 trams articulés (5 431 000 km), 89 trolleybus articulés (3 757 000 km) ainsi que 244 bus (20 483 000 km), soit un total de 450 véhicules qui ont parcouru 29 671 000 km au cours de l'année. Le réseau des TPC comprend 71 lignes.

Une équipe de 10 personnes est chargée d'élaborer l'étude du projet « Véhicules solaires autonomes ». Cette étude consiste à déterminer comment et quand ces nouveaux véhicules pourront être produits et à développer une solution logicielle dédiée pour la conduite des véhicules. Au cours des deux dernières années, l'aspect extérieur des futurs véhicules a fait l'objet de quelques études de design. Aucun autre résultat n'a été communiqué à ce jour.

L'équipe utilise exclusivement des PC de bureau et a organisé diverses réunions et ateliers avec des clients, des développeurs et des fabricants. Elle a été recrutée récemment et, jusqu'à présent, a eu peu de contacts avec le reste de l'entreprise.

Compte de résultats des TPC

<u>Produits</u>	<u>31.12.2019</u>	<u>31.12.2018</u>
Transports	153 752 000	150 721 000
Subventions	276 483 000	264 958 000
Autres produits	25 585 000	21 261 000
Résultat (pertes)	4 414 000	3 181 000
Totaux égaux	<u>460 234 000</u>	<u>440 121 000</u>

<u>Charges</u>	<u>31.12.2019</u>	<u>31.12.2018</u>
Personnel	259 415 000	247 359 000
Biens et services	139 753 000	133 127 000
Autres charges	61 066 000	59 635 000
Totaux égaux	<u>460 234 000</u>	<u>440 121 000</u>

Mission du groupe:

- Former une équipe de projet avec les deux autres candidats
- L'équipe n'a pas de chef de projet
- Vous êtes conjointement responsables de l'exécution des trois tâches
- Chaque candidat mène un entretien avec deux des personnes mentionnées
- Chaque candidat présente pendant 10 minutes les solutions élaborées pour une tâche
- La présentation est suivie de questions posées par les experts

Évaluation:

Cette épreuve vaut 100 points au maximum.

Entretien:

L'entretien vaut 20 points individuels au maximum.

Présentation:

L'entretien vaut 20 points individuels au maximum.

Questions:

La prestation du groupe vaut 60 points au maximum. Chaque candidat obtient le même nombre de points.

1. Élaboration de bases de décisions entrepreneuriales

Situation de départ

Vision des TPC: « Nous transportons en toute autonomie et sans impact sur le climat. » C'est sur ce slogan que reposent la stratégie et plusieurs des projets centraux. La déclaration d'intention fait office de pilier:

- Les TPC disposeront d'une flotte de véhicules entièrement électrique d'ici 2030

Les projets en cours à ce propos sont décrits dans le cas. La direction n'est pas satisfaite de leur avancement, car aucun progrès ni aucun succès n'ont été communiqués depuis plusieurs mois.

Le canton et les TPC sont extrêmement préoccupés par le fait que de nouveaux retards pourraient avoir un impact négatif sur le succès global de l'entreprise, voire remettre son avenir en question. En outre, la presse s'est fait l'écho de critiques selon lesquelles l'ampleur des projets serait trop importante.

La direction souhaite donc rationaliser le portefeuille de projets.

Mission

Vous avez été chargés par la direction de procéder à une analyse des projets existants et de fixer une grande ligne d'action pour les trois prochaines années.

Élaborez une recommandation justifiée concernant les trois projets qu'il convient de poursuivre et présentez-la lors de la prochaine réunion de la direction. La présentation doit en outre:

- exposer l'avancement actuel des projets avec situation de départ, objectifs, importance stratégique, facteurs d'influence, interfaces
- mettre en évidence, sous une forme simple et claire, les principales dissonances entre l'objectif et l'existant

2. Accompagner les développements organisationnels et la mise en œuvre de stratégies

Situation de départ

Vision des TPC: « Nous transportons en toute autonomie et sans impact sur le climat. » C'est sur ce slogan que reposent la stratégie et plusieurs des projets centraux. La déclaration d'intention fait office de pilier:

- Les TPC disposeront d'une flotte de véhicules entièrement électrique d'ici 2030

Les projets en cours à ce propos sont décrits dans le cas. La direction n'est pas satisfaite de leur avancement, car aucun progrès ni aucun succès n'ont été communiqués depuis plusieurs mois.

Le canton et les TPC sont extrêmement préoccupés par le fait que de nouveaux retards pourraient avoir un impact négatif sur le succès global de l'entreprise, voire remettre son avenir en question. En outre, la presse s'est fait l'écho de critiques selon lesquelles l'ampleur des projets serait trop importante.

La direction souhaite donc rationaliser le portefeuille de projets.

Mission

- Élaborez pour les étapes suivantes un plan annuel qui permettra de maîtriser les défis posés dans le cadre des trois projets qui se poursuivent.
- Définissez des mesures assurant la conformité de ces projets à la stratégie.
- Indiquez ce qu'il advient des projets qui ne sont pas poursuivis.

3. Évolution des environnements de travail

Situation de départ

Vision des TPC: « Nous transportons en toute autonomie et sans impact sur le climat. » C'est sur ce slogan que reposent la stratégie et plusieurs des projets centraux. La déclaration d'intention fait office de pilier:

- Les TPC disposeront d'une flotte de véhicules entièrement électrique d'ici 2030

Les projets en cours à ce propos sont décrits dans le cas. La direction n'est pas satisfaite de leur avancement, car aucun progrès ni aucun succès n'ont été communiqués depuis plusieurs mois.

Le canton et les TPC sont extrêmement préoccupés par le fait que de nouveaux retards pourraient avoir un impact négatif sur le succès global de l'entreprise, voire remettre son avenir en question. En outre, la presse s'est fait l'écho de critiques selon lesquelles l'ampleur des projets serait trop importante.

La direction souhaite donc rationaliser le portefeuille de projets.

Mission

Pour améliorer la cohésion et l'efficacité, les équipes chargées des projets poursuivis vont emménager dans des bureaux communs situés dans un nouveau bâtiment.

- Indiquez les trois critères essentiels que doit satisfaire le futur environnement de travail des équipes pour que la collaboration soit fructueuse.
- Élaborez un plan de mise en œuvre et de communication comprenant des mesures d'accompagnement pour les équipes.
- Indiquez les défis que pose la collaboration entre les différents services et proposez des solutions.

Interlocuteurs à disposition des candidats:

Sarah Göldi	Responsable de projet Projet en ligne
Thomas Hamilton	Responsable de projet Distributeurs automatiques
Pierre Pedrazzini	Responsable de projet Nouveaux panneaux solaires de fabrication locale
Julia Feller	Responsable de projet Installation de la centrale solaire de La Jonction
Dominique Neugut	Responsable de projet Véhicules solaires autonomes
Stefan Huwyler	Actuel responsable de projet général

Description des rôles pour les experts

-> Tous les rôles peuvent être interprétés au féminin ou au masculin.

Sarah Göldi - Responsable de projet Projet en ligne

Directrice marketing expérimentée qui a déjà géré de nouveaux projets en ligne pour plusieurs entreprises. Habituee au développement agile, à la prise de décisions rapide et aux hiérarchies plates. Trouve que le projet avance trop lentement et considère que l'entreprise est trop rigide et trop lente. Est toujours au courant des dernières tendances et techniques et est toujours la première à les introduire, souvent aussi de manière inadéquate, sans qu'on le lui demande et sans les connaître en détail. Organise régulièrement des ateliers avec de grands groupes qui s'impliquent volontiers, mais qui n'apportent parfois rien aux résultats. Elle aime les endroits et les sujets « qui en jettent » (p. ex. cybersécurité dans le métaverse).

Avancement du projet:	On-Track
Budget:	45 millions
Budget utilisé:	12 millions
Next Steps:	Go-Live du site dans 2 mois, passage du projet à la mise en production

Thomas Hamilton - Responsable de projet Distributeurs automatiques

Responsable technique expérimenté, a gravi les échelons d'apprenti à chef de service. Après plus de vingt ans aux TPC, il connaît de nombreux détails et a vécu beaucoup de changements. Il mise sur la continuité et n'accepte de nouveautés que lorsqu'elles ont fait leurs preuves. Confiance et bonne ambiance au sein de l'équipe technique sont pour lui les clés du succès. De plus, il s'attend à du respect de la part des autres en raison de tout ce qu'il a déjà fait au sein de l'équipe. À condition qu'on gagne sa confiance, il s'investit à fond. Mais il peut aussi se montrer très têtu s'il n'a pas confiance. Il est très critique vis-à-vis du déménagement et ne sait pas comment son équipe pourra s'habituer au nouvel environnement de travail.

Avancement du projet:	On-Track
Budget:	250 millions
Budget utilisé:	120 millions
Next Steps:	Mise en œuvre commencée, déjà 150 distributeurs transformés sur 500

Pierre Pedrazzini - Responsable de projet Nouveaux panneaux solaires de fabrication locale

Nouveau depuis quelques mois et a jusqu'à présent accompagné des projets de construction en tant qu'ingénieur indépendant. N'a encore aucune expérience dans le domaine du solaire et a obtenu ce poste grâce à ses bonnes relations avec le responsable de projet précédent. Beaucoup d'entrepreneurs engagés dans le projet font partie de ses anciens clients ou même de ses amis. Beaucoup d'idées visionnaires et talent pour convaincre, mais de nombreux projets de Pierre sont tombés à l'eau en raison de circonstances extérieures.

Avancement du projet: Projet non inclus dans la planification
Budget: 80 millions
Budget utilisé: 12 millions
Next Steps: Peu clair

Julia Feller - Responsable de projet Installation de la centrale solaire de La Jonction

Une des responsables de projet les plus expérimentées de l'entreprise, a de nombreux succès à son actif. Aborde les projets de manière analytique et avec un objectif clair. Consciente qu'une feuille de route manque pour le chantier. Le canton et la commune en ont proposé une, mais cela ne constituait pas une priorité pour les responsables de projet précédents. En outre, la vision n'a jusqu'à présent pas pu être traduite en plans concrets. Pour que le projet puisse être mis en œuvre, il faut un plan de projet et une demande de permis de construire. Il n'existe pas non plus de vue d'ensemble des parties prenantes et de leurs intérêts. Jusqu'à présent, la direction s'est surtout investie dans les projets partiels et les tâches de ce projet sont restées en suspens.

Avancement du projet: Projet retardé
Budget: 1,2 milliard
Budget utilisé: 32 millions
Next Steps: Élaborer une planification de projet, mettre en place une gestion des parties prenantes et organiser un kick-off pour le lancement du projet et une planification de chacun des sous-projets.

Dominique Neugut - Responsable de projet Véhicules solaires autonomes

Visionnaire absolue dans le domaine de la mobilité et de la planification des transports. Intervient souvent en tant que conférencière dans des congrès et des événements dans le monde entier. Entretient de bons contacts avec la Silicon Valley et y participe régulièrement à des manifestations. Connaît toujours les dernières start-ups et sait ce que sera « The next big thing ». Jusqu'à présent, elle n'a accompagné le projet qu'à temps partiel selon un souhait explicite d'un membre de la direction. Le projet n'existe qu'à l'état d'idée. Il manque aussi un plan concret pour le réaliser. A ce jour, on a simplement demandé à des designers de présenter des études. En fait, elle n'a pas besoin de ce travail et n'a pas l'impression de faire partie de l'entreprise.

Avancement du projet: Projet non inclus dans la planification
Budget: 20 millions
Budget utilisé: 42 millions
Next Steps: Peu clair

Stefan Huwyler - Actuel responsable de projet général

Chef de projet orienté service qui prend toujours tout au pied de la lettre, y compris les techniques sortant des manuels. Aucun sens des priorités. Se perd souvent dans les détails. Se concentre sur la présentation des documents et les planifications détaillées. A p. ex. rédigé pour le projet un plan de déroulement de 50 pages (qui n'a pas été utilisé, car personne n'y a compris quoi que ce soit). De manière générale, il préfère utiliser des documents et des e-mails que d'avoir des entretiens personnels. N'a eu que de rares entretiens avec les responsables des sous-projets partiels et ne supervise pas leur avancement. Il prend sa retraite demain. Sa fête de départ lui tient à cœur et a été planifiée de longue date.