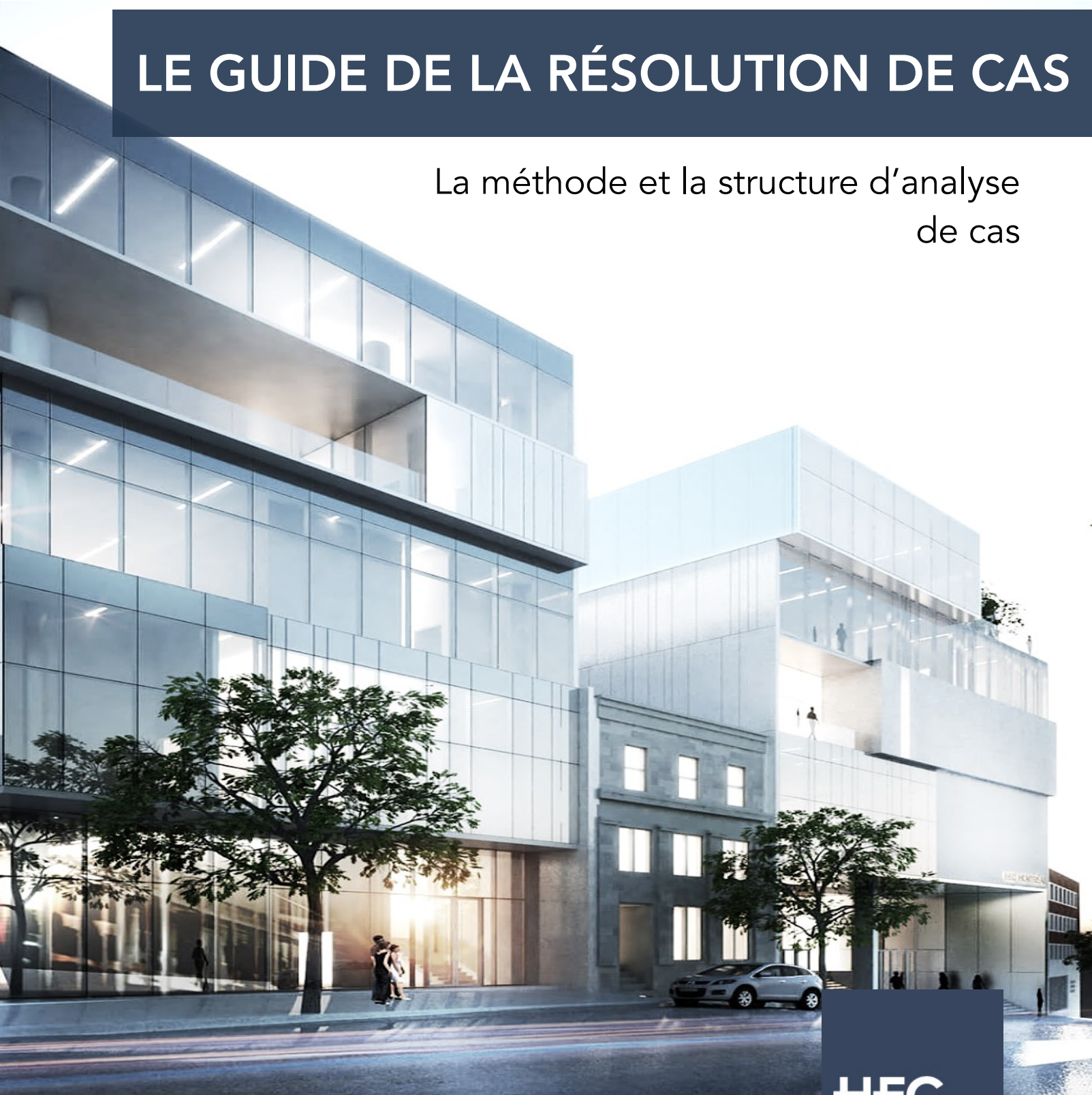




Club de
Consultation en
Management

LE GUIDE DE LA RÉOLUTION DE CAS

La méthode et la structure d'analyse
de cas



HEC
MONTREAL 1

RÉSOUTRE UN CAS EN QUATRE ÉTAPES

Lors de votre entretien de cas, la rigueur et la structure sont de mise. Dans l'univers de la consultation, lorsque vous abordez un problème (et particulièrement dans le cadre de votre processus de recrutement), la structure à adopter est constituée des quatre étapes suivantes :

1. Clarifiez

- Écoutez attentivement l'énoncé. N'oubliez pas que lorsque l'on vous présentera le problème, une tonne d'information vous sera transmise, prenez donc en notes les chiffres, les événements clés et, de façon générale, l'information que vous jugez pertinente dans le contexte qui vous est exposé. Pour ce faire, profitez de vos entraînements pour apprendre à déterminer efficacement quels types d'information vous devez systématiquement relever et, même, celle que vous devez mémoriser. Souvent, il sera mal vu de demander à vos interlocuteurs de s'arrêter pour vous laisser prendre tout en note. À la place, vous voudrez leur démontrer votre aptitude à sélectionner l'information pertinente et élaguer celle sans importance rapidement.
- Puis, lorsque votre interlocuteur aura terminé, posez des questions afin de confirmer ou d'approfondir les informations que vous avez relevées. Attention, il s'agit ici d'éclaircir la nature de la problématique. Il vous faut éviter de tomber directement en « mode solution » en demandant des données visant d'ores et déjà à confirmer ou infirmer vos hypothèses quant aux causes possibles de la problématique à résoudre (ces questions viendront plus tard dans l'exercice, soyez patient) ! Plutôt, assurez-vous ici d'avoir une compréhension complète de la problématique (vous pouvez même demander à vos recruteurs si vous avez bien compris la question en la reformulant dans vos propres mots !) avant de passer à la prochaine étape.

Astuces et conseils clés :

Par exemple, s'agit-il d'une question de positionnement stratégique pour une entrée dans un nouveau marché ou encore d'une de rentabilité sur un marché existant ? Dans ce dernier cas, est-ce que l'organisation s'inquiète parce que ses revenus chutent d'année en année ou fait-elle plutôt affaires avec des consultants pour optimiser ce qui fonctionne déjà de façon satisfaisante et pour « passer au prochain niveau » ? Des questions visant à clarifier ces points (e.g. « Disposons-nous de chiffres quant à la performance financière de l'organisation au cours des dernières années ? » ou « l'entreprise a-t-elle un nouvel objectif quantifiable défini ? ») seraient pertinentes ici. Les questions orientées vers l'identification des causes du problème ou vers ses solutions (e.g. « Est-ce que l'entreprise a un haut taux de roulement d'employés ? ») sont, au contraire, à éviter lors de cette première étape de résolution. Il vous faudra dompter votre impatience (pour quelques minutes seulement, promis !) et vous assurer de mettre de l'avant votre aptitude à décortiquer, structurer et approcher une question selon les quatre étapes sacrées.



2. Structurez

- Suite à l'exposé du cas, demandez quelques instants à vos interlocuteurs afin d'élaborer un plan structuré pour répondre à la question. Focalisez-vous sur les points importants (généralement, il y aura entre trois (3) et cinq (5) points à analyser et à développer) et structurez votre raisonnement en sous-parties en utilisant des *frameworks* et des outils d'analyse (vous trouverez plus d'information sur ceux-ci dans les prochaines pages de ce chapitre).
 - Un *framework* est un assemblage de certains outils d'analyse qui vous permet de couvrir l'essentiel des aspects pertinents dans la résolution d'un cas, mais aussi de structurer clairement votre raisonnement afin de le communiquer de façon limpide à vos interlocuteurs. Bien qu'il soit essentiel que vous utilisiez votre jugement en fonction du cas spécifique que vous aurez à résoudre, la plupart du temps, un certain type de question entraînera la nécessité de toujours couvrir un nombre d'aspects assez similaires.
 - Un outil d'analyse est une méthode, une matrice ou un concept qui vous permet de vous poser les bonnes questions sur un aspect précis d'un cas ou d'un problème réel. Par exemple, l'outil PESTEL vous permettra de structurer votre raisonnement quant au contexte macroéconomique alors que la « Chaîne de valeurs » de Porter vous sera utile pour analyser davantage l'environnement et les processus internes d'une organisation.
- Puis, décrivez votre approche à vos intervieweurs. Faites des hypothèses claires & précises et expliquez de façon ordonnée quels aspects du problème vous chercherez à approfondir dans la suite de la résolution.

Astuces et conseils clés :

Dans la mesure du possible, assurez-vous d'appliquer le principe « MECE » : ***Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive***.

Ce principe vise à grouper des données en sous-groupes (*buckets*) qui, à la fois, couvrent l'ensemble de l'information et ne répètent pas ou n'utilisent pas deux fois une même information.

Par exemple, la catégorisation d'un groupe de personnes par année de naissance (en supposant que toutes les années soient connues) serait une judicieuse application du concept. Au contraire, une catégorisation par nationalité ne le respecterait pas, car les nationalités ne sont ni mutuellement exclusives (certaines personnes ont une double nationalité) ni collectivement exhaustives (certaines personnes n'en ont pas).



3. Analysez

- Une fois que vous avez votre plan et vos hypothèses, posez des questions spécifiques et relatives à vos sous-parties (c'est le moment!). Par exemple, si l'une de vos hypothèses est que la concurrence *low cost* vole les parts de marché de l'entreprise, demandez quels sont les concurrents et leur positionnement sur le marché. Si les réponses données ne vous mènent à rien, il est probable que vos questions soient trop vagues ou pas adaptées au cas.
- Veillez à bien prendre en notes les nouvelles informations pertinentes supplémentaires que vous partagent les intervieweurs sur chaque sous-partie. À ce stade, vous devriez utiliser un savant mélange de vos connaissances, de vos expériences personnelles et de votre créativité afin de valider la véracité de vos hypothèses et conclure de manière efficace chaque démonstration.

Astuces et conseils clés :

Nous vous suggérons de réserver une feuille à part pour prendre en note les informations pertinentes qui vous sont transmises (i.e. faites vos calculs et votre « plan de match » sur une autre feuille et conserver celles avec les données transmises tout le long à un endroit bien en vue pour qu'il vous soit possible, à tout moment, de la relire rapidement et efficacement!).



4. Concluez

- Synthétisez et exposez, de façon structurée et cohérente (considérez encore et toujours vos sous-parties), vos différentes conclusions à vos interlocuteurs en une (1) ou deux (2) minutes. Tentez, lorsque possible, de les appuyer grâce à des éléments concrets tirés du cas qui vous a été exposé et/ou de la discussion qui s'en est suivie et/ou de vos expériences & connaissances personnelles.
- Même si vous n'êtes pas arrivé à définir une ou des conclusion(s) qui vous semble(nt) complète(s), satisfaisante(s) ou suffisamment appuyée(s) par des faits objectifs, il est primordial que vous tranchiez la question qui vous a été posée. Dans cette situation, positionnez vous clairement en fonction de votre expérience, de votre instinct et des données & connaissances dont vous disposez.

Astuces et conseils clés :

Assurez-vous de balayer du regard très rapidement la feuille où vous avez noté toute l'information pertinente afin de n'oublier aucune donnée lors de votre conclusion. Parfois, une précieuse information aura été divulguée au tout début du cas, mais n'aura pas été l'un des points focaux des dernières étapes. Vous risquez alors, malheureusement, d'oublier d'en tenir compte, ce qui pourrait vous amener à formuler des conclusions qui manquent de cohérence avec le problème spécifique que vous tentez de résoudre...une relecture de quelques secondes est un remède très efficace! Aussi, tout au long du cas, vous pouvez surligner vos conclusions de chaque sous-partie afin de pouvoir vite les identifier pour la conclusion finale.



LES SCHÉMAS D'ANALYSE | *FRAMEWORKS* STRATÉGIQUES

Comme mentionné précédemment, les *frameworks* sont des cadres d'analyse qui vous serviront à vous focaliser sur les points clés dans la résolution d'un cas ou dans la structuration d'un mandat.

Attention, ces derniers visent avant tout à vous aider à construire votre propre réflexion (ne dites jamais aux recruteurs qui se trouvent devant vous : « pour répondre à la problématique, je vais utiliser les 5 forces de Porter » !).

Lorsque vous vous retrouverez face à un problème, une quantité importante d'informations, pertinentes ou non, vous sera communiquée. Pour un novice, il serait difficile de savoir par où commencer. Or, les schémas d'analyse vous aideront à déterminer les problématiques pertinentes à analyser et à prévoir quels plans d'action proposer & quelles conséquences directes en tirer.

Toutefois, il ne s'agit pas simplement d'appliquer les *frameworks* tels quels, il faut les manier avec intelligence, pertinence et flexibilité. Ainsi, lorsque vous aborderez un problème, il vous faudra être créatif, ce qui impliquera, parfois, de « sortir » des *frameworks* de base que vous avez choisi d'utiliser. D'ailleurs, mentionnons que ceux-ci ne sont pas toujours mutuellement exclusifs ni collectivement exhaustifs. Plus vous vous entraînez, mieux vous saisissez les liens qui sous-tendent les différents schémas d'analyse et plus vous serez instinctivement capable d'élaborer vos propres outils en fonction du problème spécifique que vous devrez résoudre. Ainsi, plutôt que de les mémoriser et de les appliquer à la lettre, pratiquez-vous et utilisez votre jugement !

Afin de guider votre résolution, voici quelques *frameworks* proposés par *Case Coach* pour la résolution des problématiques de cas les plus courantes. En plus de cette boîte à outils, pour vous guider dans votre résolution, vous trouverez dans la partie « Nos conseils » une liste de questions additionnelles non exhaustives à exploiter selon le type de cas présenté.

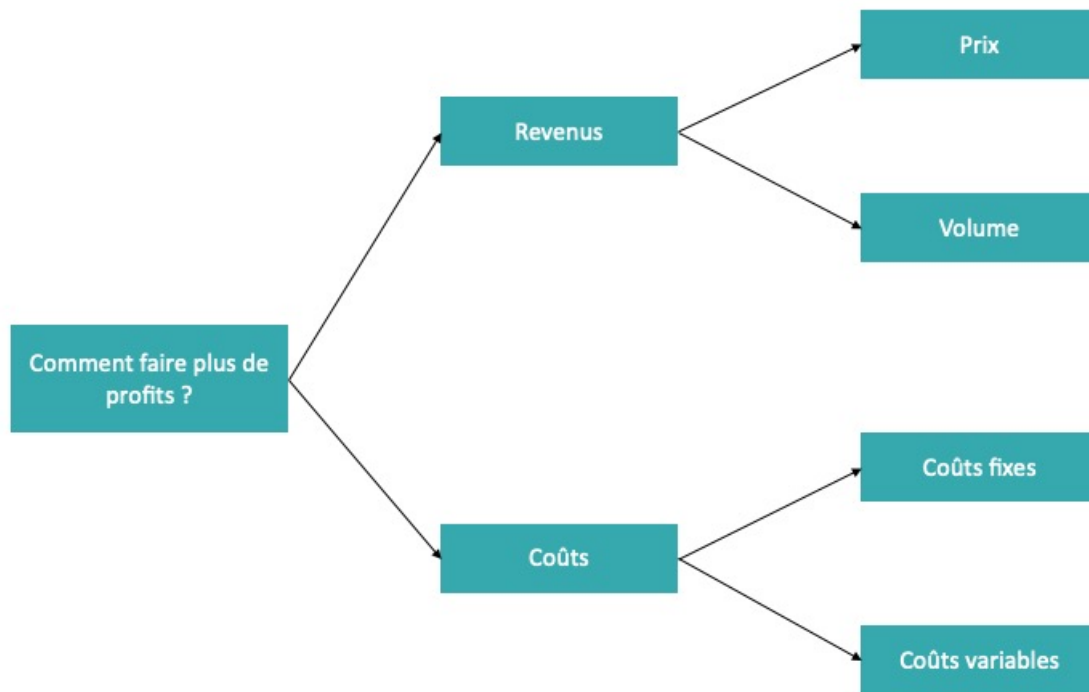


LES FRAMEWORKS



Club de
Consultation en
Management

1. Profitabilité



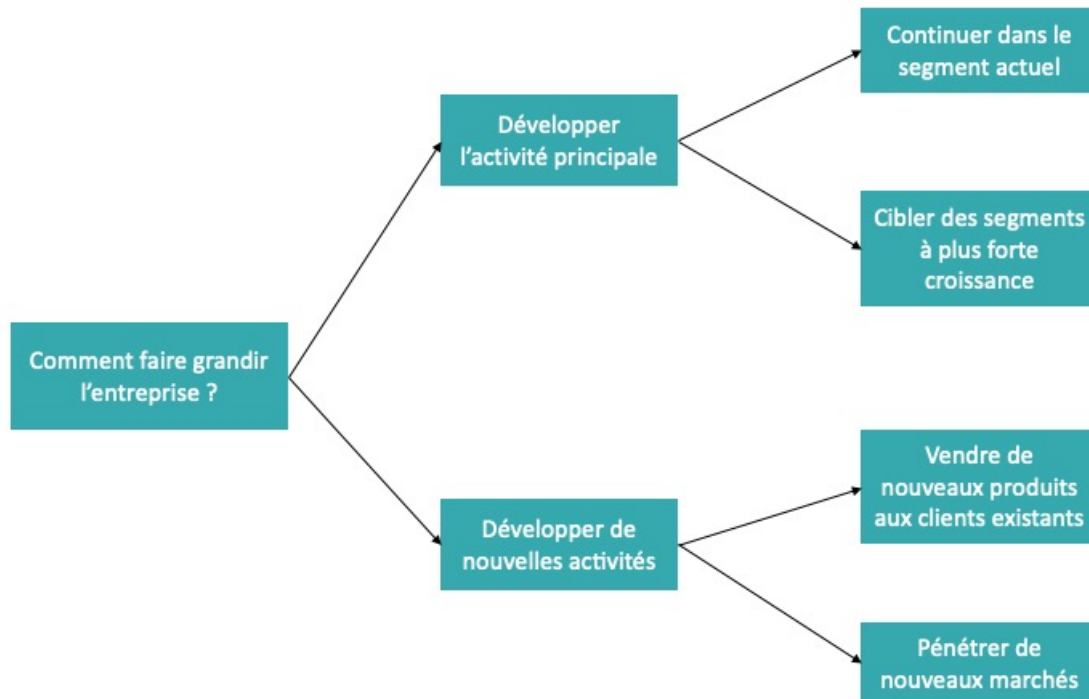
Sachant que la profitabilité d'une entreprise se calcule par ses profits moins les coûts qu'elle a engendré pour les produire, il est judicieux de s'attarder à ces deux facteurs distinctement et exhaustivement.

Commencer par l'un ou par l'autre dépend de votre bon jugement. Toutefois, assurez-vous de couvrir certains sujets clés.

- Pour les coûts, veillez à décortiquer les différents coûts fixes et variables de l'entreprise et à en analyser les sources.
- Pour les revenus, souvenez-vous que ces derniers dépendent des quantités vendues et du prix auxquels l'entreprise vend ses produits/services.

Généralement, outre une analyse exhaustive de l'environnement interne de l'organisation, une analyse tout aussi méticuleuse de son environnement externe est nécessaire pour résoudre avec succès ce type de problème. De ce fait, un exercice bien réalisé vous permettra de mieux comprendre et identifier (1) où l'entreprise est positionnée par rapport aux autres joueurs de l'industrie et quelle est sa marge de manœuvre ; (2) la source réelle de la fluctuation de sa profitabilité (par exemple, est-ce que la décroissance des ventes engendrant une perte de revenus est propre à l'organisation ou s'inscrit plutôt dans une tendance généralisée ?) ; (3) les leviers stratégiques essentiels à mobiliser pour bonifier sa profitabilité.

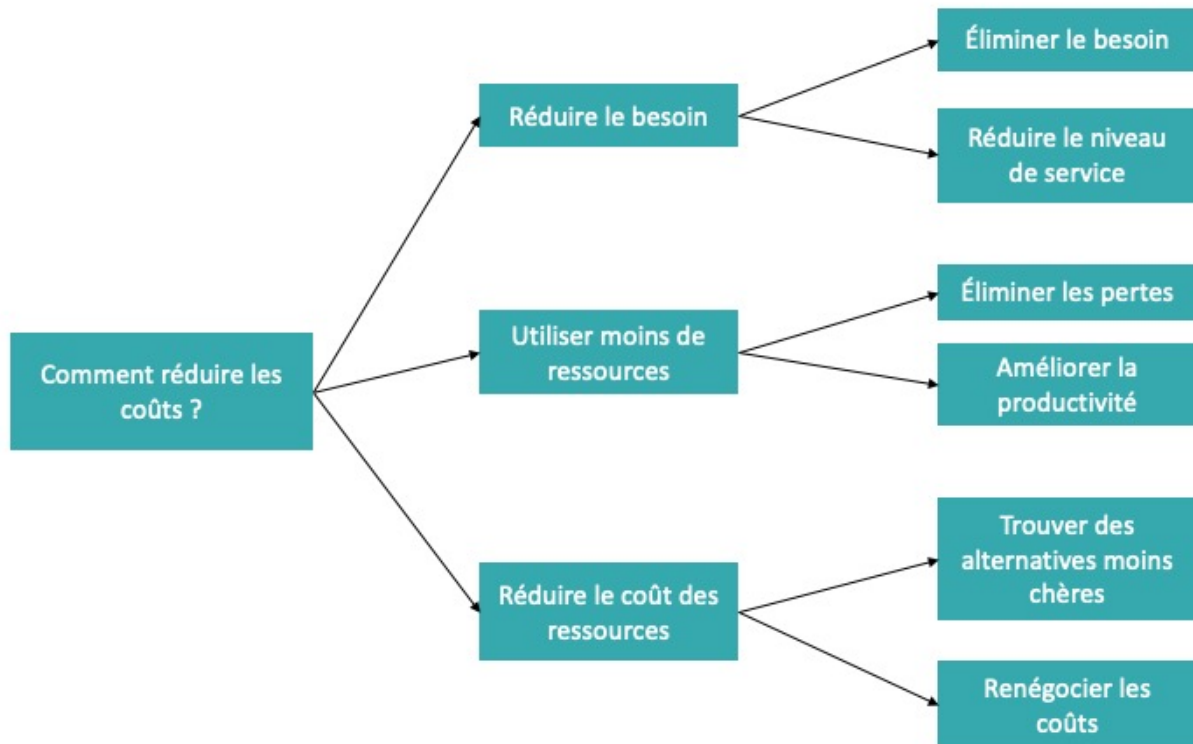
2. Croissance d'entreprise



Lorsqu'une entreprise souhaite grandir, ou bien atteindre d'autres objectifs de croissance, deux choix s'offrent à elle : continuer ce qu'elle fait, ou bien se lancer dans de nouvelles activités.

- Si l'entreprise souhaite continuer d'exercer dans son domaine, dans ce cas elle devra développer son/ses activité(s) principale(s). Elle pourra alors continuer dans le segment où elle exerce déjà en améliorant son marketing, ses produits ou bien en fixant des prix plus compétitifs par exemple. L'entreprise pourra également cibler de nouveaux segments qui connaissent une forte croissance, par exemple aller en Asie.
- Le second choix pour l'entreprise consiste à développer de nouvelles activités en vendant de nouveaux produits (ex : proposer de la maintenance) ou en ciblant de nouveaux marchés.

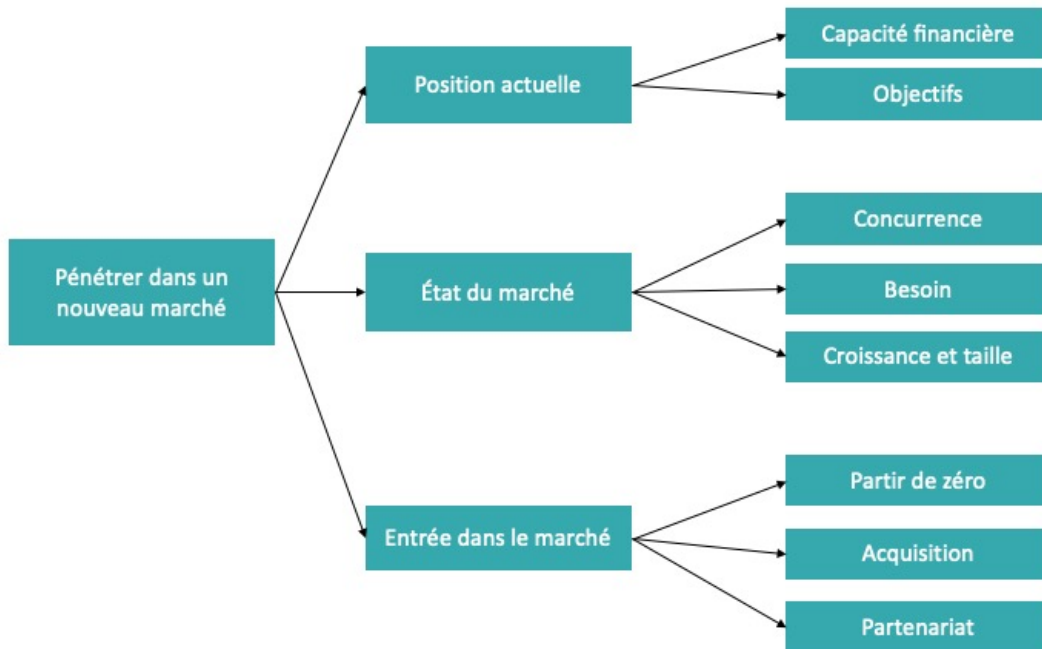
3. Réduction de coûts



Durant certains cas, vous devrez réfléchir à la façon de réduire différents coûts pour une entreprise, que ce soit pour produire des produits, ou bien pour réduire le coût de la main d'œuvre. Dans ces cas, l'entreprise a trois solutions : réduire le besoin, utiliser moins de ressources ou réduire le coût des ressources utilisées

- Afin de réduire le besoin, l'entreprise peut soit éliminer le besoin ou bien réduire le niveau de service. Dans ce cas-ci, pensez à automatiser les services, à mettre du self-service à disposition des consommateurs, ou bien de supprimer les options gratuites (ex : offrir des snacks).
- Dans le second cas qui est celui d'utiliser moins de ressources, il vous faudra regarder si des ressources sont perdues (travail fait deux fois, temps perdu, technologie utilisée peu efficacement, ...) et si la productivité peut être améliorée lors de certaines activités.
- Finalement, afin de réduire le coût des ressources, l'entreprise peut trouver des alternatives moins chères (ex : transporter sa marchandise par camion au lieu d'utiliser l'avion), ou bien essayer de renégocier certains coûts avec ses fournisseurs.

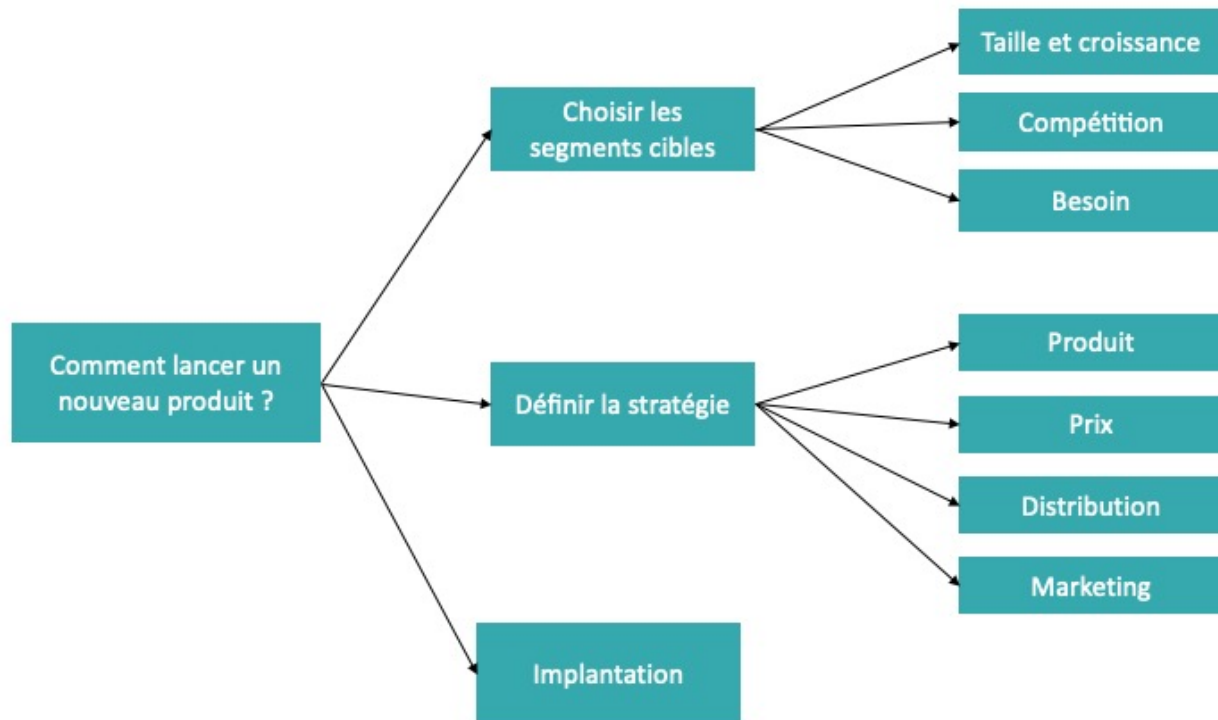
4. Pénétration d'un nouveau marché



Lorsque l'on vous présente une situation où l'entreprise cliente doit pénétrer un nouveau marché, il est recommandé de procéder en trois étapes. Tout d'abord, il faut comprendre quelle est la situation actuelle de l'entreprise cliente en obtenant des informations sur ses produits, sur ses clients, sur ses capacités financières, sur ses objectifs, etc. Ensuite, il est important de s'intéresser aux marchés potentiels en examinant leur contexte concurrentiel et leur environnement global pour ainsi découvrir le marché le plus prometteur, ses opportunités et ses menaces. Finalement, trois stratégies sont généralement utilisées :

- L'entreprise part de zéro sur le nouveau marché et bâtit tout d'elle-même (chaîne d'approvisionnement, réseau de distribution, entrepôt, etc.). Les avantages sont souvent importants (par exemple, l'entreprise dispose alors d'une chaîne de production complètement intégrée et contrôle donc tout le processus, en plus d'arriver avec une image neuve.) Toutefois, il s'agit d'une décision hautement risquée : les investissements nécessaires à sa mise en oeuvre sont généralement substantiels.
- L'entreprise décide d'acquérir un joueur existant pour profiter de ses ressources, de sa base de clients et même de son savoir-faire. Il faut dès lors évaluer quel joueur offre la meilleure occasion d'achat parmi ceux existant sur le marché où l'entreprise souhaite s'implanter. Entre autres, il s'agira d'identifier les entreprises ouvertes à un rachat (et dont les conditions de vente sont cohérentes avec les conditions d'achat du client) et de s'assurer qu'une fusion entre les deux entités est réaliste.
- Finalement, l'entreprise peut choisir d'établir un partenariat avec un joueur actuel du marché, ou qui souhaite pénétrer le marché lui aussi. Ceci permet de réduire le risque de chacun des partenaires, partageant le coût d'investissement des ressources nécessaires à la pénétration, et offre une possibilité de synergies.

5. Lancement d'un nouveau produit

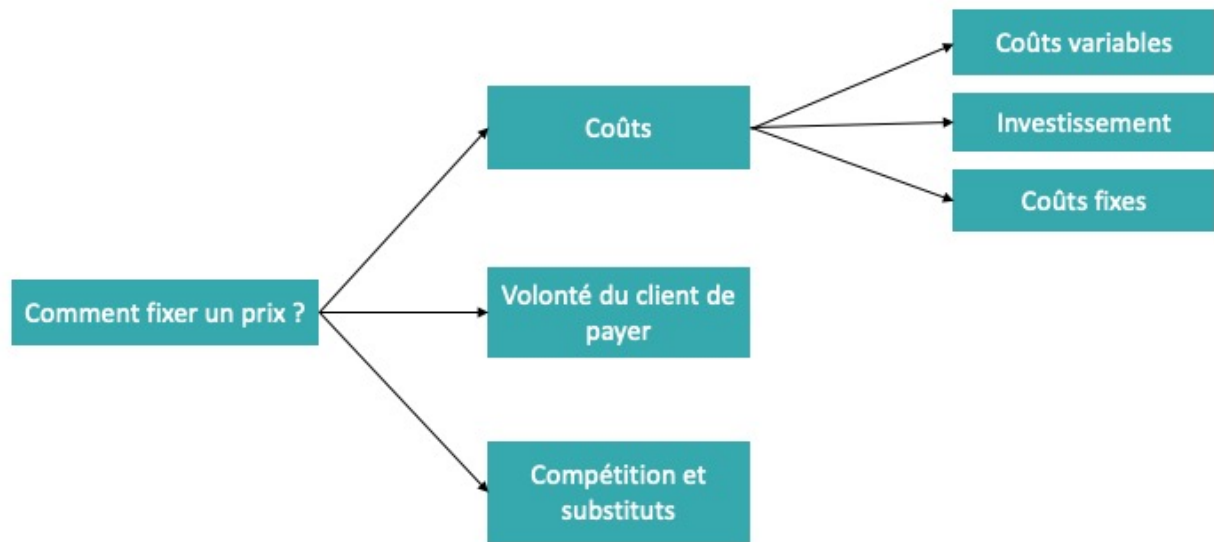


Lorsqu'une entreprise désire lancer un nouveau produit, il lui faudra commencer par regarder le marché qu'elle cible : est-il en croissance ? Y a-t-il déjà beaucoup de compétiteurs ? Les consommateurs ont-ils un vrai besoin pour notre produit ? Cette analyse va déterminer s'il est possible et potentiellement profitable pour l'entreprise de se lancer dans cette nouvelle aventure

Dans un second temps, il faudra définir la stratégie à adopter lors du lancement du produit, c'est-à-dire définir le produit nous voulons lancer, en quoi se distingue-t-il de ce que la compétition propose déjà, quel prix voulons-nous fixer, comment allons-nous le distribuer (va-t-on pouvoir utiliser notre distribution actuelle ou bien le nouveau produit nécessite une toute autre forme de production et de distribution ?), et finalement, comment allons-nous promouvoir ce nouveau produit.

La dernière étape concerne quant à elle l'implantation. On peut ici évoquer les délais que cette implantation prendra, ou encore les contraintes auxquelles l'entreprise pourra se confronter dans le lancement de son produit.

6. Stratégie de fixation de prix



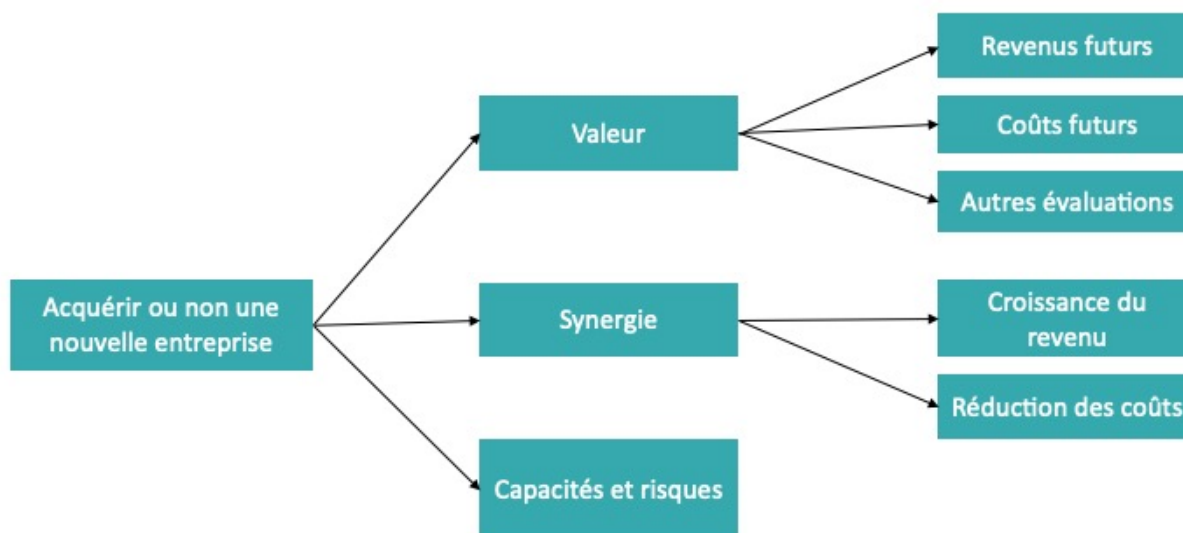
Pour commencer, il sera pertinent d'évaluer la valeur du produit en question, soit ce qu'il coûte à fabriquer à l'entreprise, ainsi que la valeur qu'il a aux yeux du consommateur cible. Il pourra être intéressant de mettre en lumière sa valeur ajoutée, ou ce qu'il a de spécial, d'unique.

Par la suite, nous vous suggérons d'étudier l'environnement externe en vous penchant sur les concurrents et l'industrie en général, et ce, afin de situer le produit dans le marché. Il conviendra alors de comparer les prix des produits similaires vendus par les concurrents et d'analyser la réception potentielle du nouveau produit dans le marché.

Suite à cette analyse, vous serez en mesure de déterminer la stratégie de fixation de prix qui conviendra le mieux à la situation. Ci-dessous, vous trouverez quelques exemples :

- La stratégie basée sur les coûts impliquera d'ajouter un pourcentage de marge de profit au total des coûts pour atteindre le prix minimal accepté.
- La stratégie basée sur la valeur cherchera à maximiser le profit en fixant le prix au niveau maximum de ce que le client est prêt à payer.
- La stratégie basée sur la compétition visera à positionner le produit (ou service) face à celui des concurrents en établissant un prix en fonction de celui établi par les autres joueurs de l'industrie.

7. Fusion et acquisition (*Mergers & Acquisitions* ou « *M&A* »)



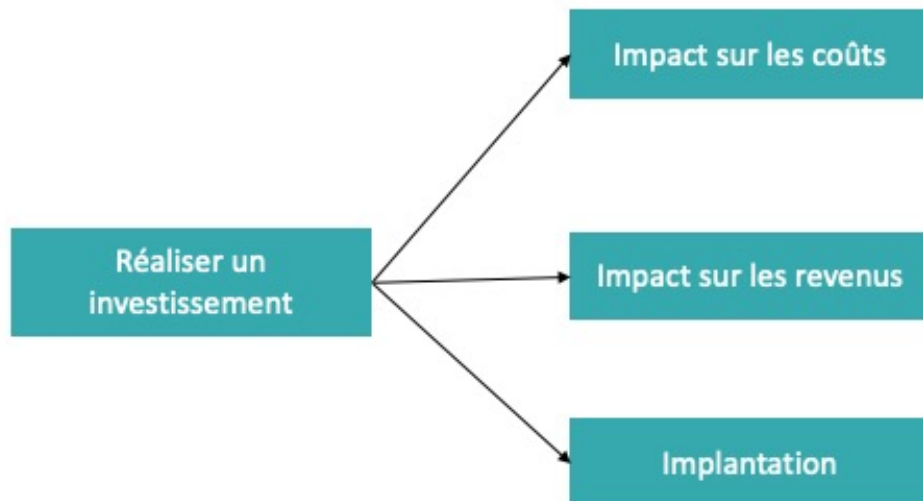
D'abord, il est suggéré d'étudier la situation interne de la compagnie à acheter pour en déterminer la viabilité, identifier clairement ses forces & faiblesses et, finalement, les avantages que procureront son acquisition.

Ensuite, il est recommandé de se pencher sur l'état de l'environnement de cette entreprise. Ainsi, attardez-vous à l'analyse de ses concurrents, à l'état de l'industrie dans laquelle elle opère, et finalement, à l'état de l'économie sur son marché. Ceci vous permettra notamment d'évaluer son positionnement stratégique et de vous familiariser avec les réglementations et les parties prenantes avec lesquelles elle évolue.

Puis, ayant la situation interne et le contexte environnemental en tête, il vous faudra imaginer la situation où les deux entreprises fusionnent. Il est important de se questionner sur le niveau de synergies entre les compagnies. En comprenant, par exemple, l'impact des économies d'échelle, de l'offre de produits complémentaires ou encore l'optimisation des ressources partagées, il vous sera possible de découvrir s'il vaut la peine d'acquérir la compagnie cible et, surtout, à quel prix.

Finalement, une fois que le portrait général de l'entreprise et de son environnement sera dressé, il conviendra d'évaluer la stratégie d'achat de notre entreprise cliente. D'abord, il faudra évaluer le prix d'achat de la compagnie afin de déterminer si celui-ci est juste. Ensuite, il sera nécessaire d'analyser la source de financement que l'entreprise cliente compte mobiliser (dette ou capitaux propres), et déterminer si c'est effectivement la source idéale. Enfin, il faudra évaluer la capacité de l'entreprise à faire cet achat, soit sa capacité de paiement.

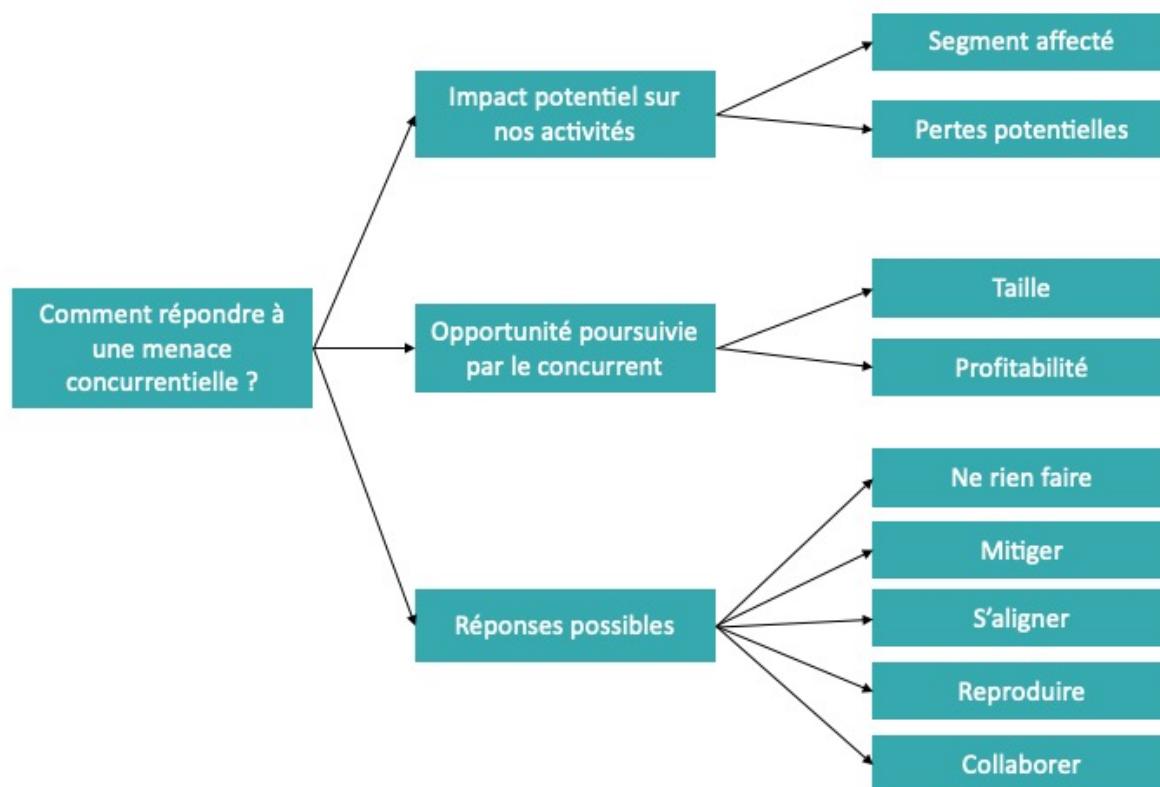
8. Investissement



Il vous sera parfois demandé de mesurer l'opportunité de réaliser un investissement. Pour cela, trois étapes sont à suivre :

- Tout d'abord, il vous faudra regarder l'impact que cet investissement aura sur vos coûts (va-t-il en rajouter d'autres et diminuer sur le long terme par exemple ?).
- La seconde étape consiste à regarder l'impact de l'investissement sur vos revenus. Lors de cette étape, vous pourriez être amenés à calculer le seuil de rentabilité, c'est-à-dire le délai après lequel cet investissement vous sera remboursé et rentable.
- Finalement, l'implantation est à regarder. Ici on cherche notamment à savoir l'impact que cet investissement pourrait avoir sur les activités de l'entreprises, si vous acquérez une entreprise, comment se passera la fusion des employés, etc.

9. Menace concurrentielle

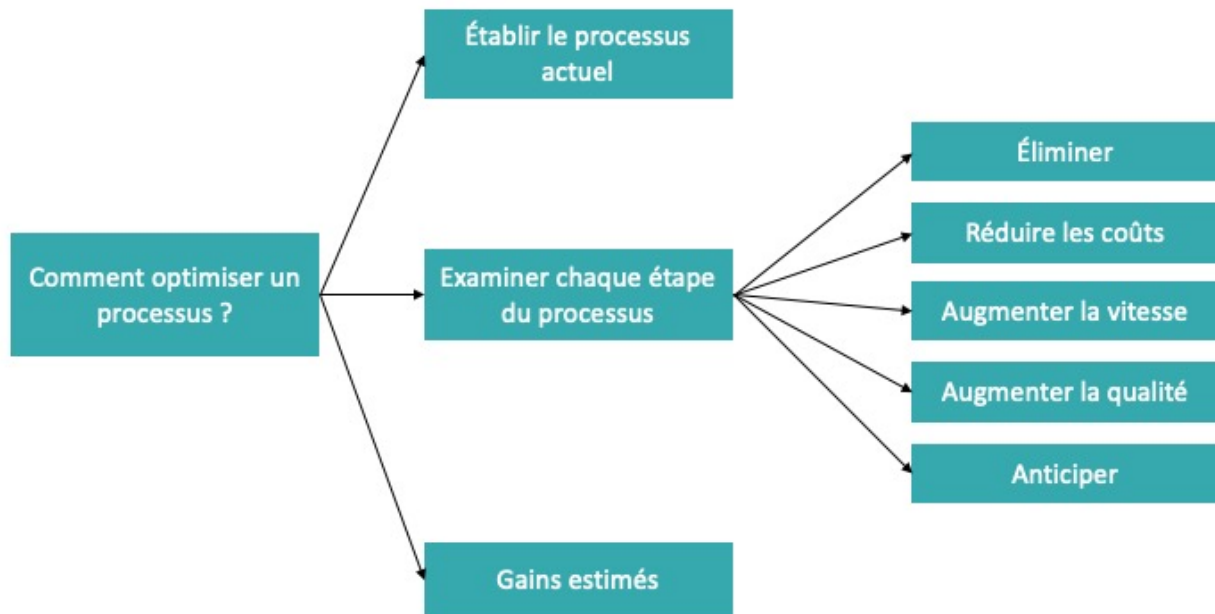


Dans le cas d'une nouvelle menace concurrentielle qui apparaîtrait, il faudra tout d'abord regarder comment cette menace impacte nos activités : nos clients sont-ils visés ? Allons-nous perdre des parts de marché ? Allons-nous perdre notre place de leader ?

Dans un second temps, on regardera ce que cherche à faire le concurrent qui nous menace : vise-t-il ce marché car il est en croissance ? Quel est le besoin que cherche à combler ce concurrent ? À quel point cette opportunité pourrait s'avérer profitable pour lui ?

Finalement, il conviendra de trouver une réponse à cette menace. La première est de ne rien faire et de laisser le concurrent poursuivre sa route. La seconde est de mitiger la menace, par exemple en cherchant à retenir nos clients. La troisième réponse possible est de s'aligner, c'est-à-dire que si le concurrent offre des prix plus bas, alors nous allons aussi les baisser pour nous aligner. La quatrième option serait de reproduire ce que le concurrent met en place en copiant ses actions ou en lançant une offre similaire. Finalement, la dernière option est de collaborer avec le concurrent afin de ne pas avoir trop d'impact sur nos activités.

10. Optimisation de processus



Le dernier framework que nous vous présentons concerne l'optimisation de processus. Afin de pouvoir aider une entreprise à optimiser ses processus, trois étapes sont nécessaires :

- La première étape est de comprendre quel est le processus actuel en le *mappant* c'est-à-dire en le représentant de manière plus compréhensible. Cela peut se faire via des dessins, ou bien via des diagrammes. Le tout est que la représentation vous permette de mieux visualiser le processus actuel.
- La seconde étape est d'examiner chaque étape du processus et de regarder les endroits qui sont sujets à amélioration : peut-on éliminer des étapes ? Peut-on réduire certains coûts ? Peut-on augmenter la vitesse à laquelle certaines étapes sont faites ? Peut-on anticiper certaines demandes ?
- Finalement, la dernière étape est d'établir quels seront les gains une fois que le processus sera optimisé.

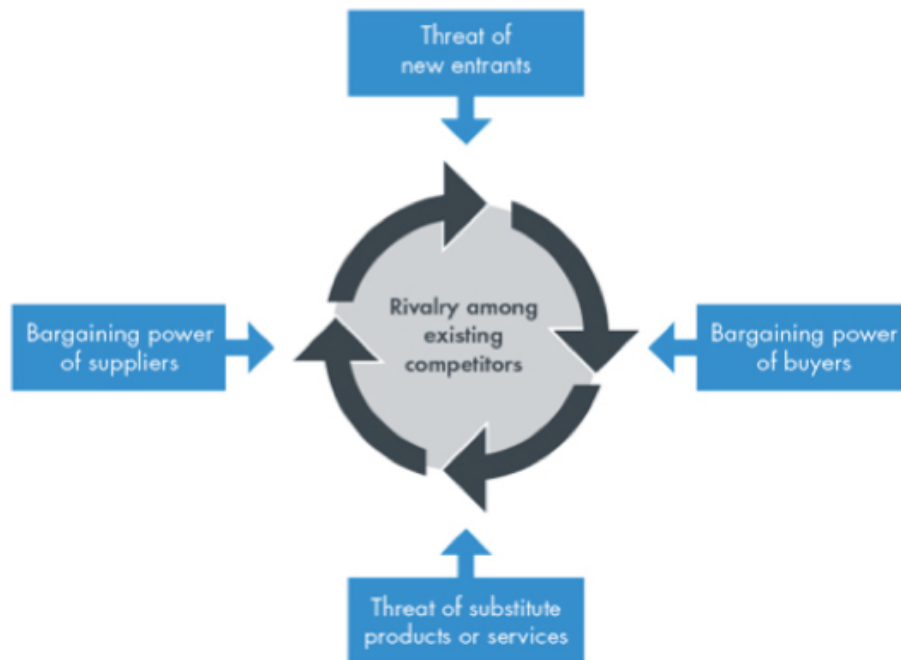
LES OUTILS D'ANALYSE



Club de
Consultation en
Management

1. Les 5 forces de Porter

Le modèle des cinq forces a été créé par l'économiste Michael Porter en 1979. Il décompose les facteurs influençant la performance d'une entreprise par cinq forces de l'environnement : le pouvoir de négociation des clients, la menace de nouveaux entrants sur le marché, le pouvoir de négociation des fournisseurs, les produits de substitution, l'intensité concurrentielle. Ces forces décrivent les dynamiques concurrentielles dans l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise et peuvent être utilisées pour décrire l'attractivité d'un marché.



a. Le pouvoir de négociation des consommateurs :

Le pouvoir de négociation des clients se manifeste à travers leur influence sur le prix et les conditions de vente (termes de paiement, services associés), leur niveau de concentration, le niveau de demande par rapport à l'offre ($D < O$: pouvoir de négociation élevé pour le consommateur), etc. Le pouvoir des clients est croissant si les produits sont standardisés ou s'il existe des produits de substitution facilement disponibles (les coûts de changement de produit et de fournisseur sont bas). Le pouvoir de négociation des clients détermine la rentabilité du marché.

b. Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement de fournisseurs et donc leur pouvoir de négociation. Le pouvoir de négociation des fournisseurs influence la marge de manœuvre des entreprises et leur rentabilité.

c. Menace des nouveaux arrivants (concurrents) :

La menace des nouveaux arrivants dépend de l'intensité des barrières à l'entrée : les économies d'échelle des entreprises déjà présentes, la différenciation du produit (par l'image de marque, la fidélité du consommateur), les besoins en capitaux, les tickets d'entrée, les brevets déjà en place, les normes, les mesures protectionnistes, les avantages de coûts des entreprises présentes sur le marché, l'accès aux canaux de distribution, la politique gouvernementale, etc.

d. Menace des produits ou services de substitution :

Les produits de substitution représentent une alternative à l'offre. Il peut s'agir soit de produits différents répondant à un même besoin (par exemple: téléchargement MP3 vs disque compact), soit de produits influant sur la demande (par exemple : véhicules électriques vs carburants fossiles).

e. L'intensité concurrentielle :

Il s'agit de l'analyse des acteurs en présence sur un marché : leur nombre, leurs produits, leurs parts de marché, leurs forces et faiblesses, leurs stratégies...

f. Le rôle de l'État :

Bien que l'État ne figure pas explicitement dans le modèle proposé par Porter, son influence est prise en ligne de compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation mises en œuvre conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché. Par exemple, l'entrée sur le marché peut être soumise à un agrément ou à l'inverse faire l'objet de subventions.

Astuces et conseils clés :

L'utilisation des forces de Porter est pertinente pour des questions telles que :
Quelle est l'industrie la plus attirante ? Est-il possible de s'introduire dans de nouvelles industries ?
Quelles entreprises possèdent la position de monopole dans une industrie particulière ?



2. L'analyse des 4 C

Le modèle des 4 C est l'un des modèles les plus importants pour réussir son analyse de cas. Ce modèle est divisé en 4 parties : Consommateur, Compagnie, Concurrents, Collaborateurs.

a. Consommateurs :

Dans la plupart des cas, il vous faudra à un moment donné décrire et identifier les consommateurs et les clients. Il est ainsi important de souligner que les consommateurs et les clients peuvent être deux acteurs bien différents. En effet, par définition le consommateur est celui qui consommera ou utilisera le produit (utilisateur final) et le client est celui qui achète le produit. En distinguant, les deux catégories, il sera alors plus facile de déterminer les besoins propres aux deux partis pour établir un avantage compétitif. Pour ce faire, il faut cerner les caractéristiques du public cible, ainsi que les tendances du marché.

➤ Analyse des tendances générales :

- *L'offre et la demande* : Y a-t-il eu un changement récent de l'offre ? La demande a-t-elle été modifiée face aux nouveaux produits et face aux produits substitués ?
- *Démographie* : L'âge et le sexe de la population cible ont-ils changé ? Ces critères sont-ils susceptibles de changer à moyen terme ? À long terme ? Quelles sont les caractéristiques pertinentes des différents groupes ciblés ?
- *Socioculturel* : Quels sont les normes, les éléments culturels à considérer lorsque l'on pénètre un nouveau marché ? Y a-t-il des traditions, rituels et pratiques religieuses à considérer ?

b. Compagnie :

L'avantage concurrentiel d'une entreprise et sa réussite financière résultent à la fois de l'exécution des processus opérationnels et à la fois de sa position structurelle. Les forces et les faiblesses d'une entreprise peuvent être plus importantes que l'environnement dans lequel elle se situe. Voici les points à analyser pour l'environnement interne de l'entreprise.

- *Les facteurs clés de succès* : les ingrédients qui permettent à une entreprise de maintenir un avantage concurrentiel à long terme. L'analyse de ces éléments vous permettra de mieux comprendre comment l'entreprise fonctionne. En voici quelques exemples :
 - Facteurs opérationnels : Gamme de produits, rotation des stocks, force de vente, structure à faible coût, etc.
 - Avantages concurrentiels : Niche de marché, valeur de la marque, loyauté des consommateurs, économies d'échelle, etc.
 - Structure organisationnelle : Structure générale de l'entreprise, la fiabilité des managers, la haute qualification de la main- d'œuvre, etc.
- *La chaîne de valeur* : Celle-ci nous permet d'avoir une connaissance de la structure des processus de l'entreprise. L'important est d'analyser l'efficacité et l'efficacité de chaque étape pour comprendre en profondeur les rouages internes de l'entreprise.
 - Matières premières : Relation avec les fournisseurs, le « juste à temps », la structure des coûts des matières premières.
 - Les opérations : Utilisation de la main d'oeuvre, du capital, la qualité, les délais.
 - La livraison : Chaines de distribution, les intermédiaires
 - La vente : Marketing, prix de vente, les forces de vente.
 - Rétention et satisfaction du client : Service après-vente, garantie, escomptes, etc.
- *L'analyse financière* : Il s'agit ici d'évaluer la performance de l'entreprise par l'analyse de ratios financiers pertinents.



c. Concurrents :

- L'analyse concurrentielle : Qui sont les concurrents ? Quelles sont leurs stratégies ? Quel est leur positionnement sur le marché ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ? etc.
 - Les signaux sur le marché : Les signaux sur le marché (annonces et communiqués) peuvent être de bons indicateurs des intentions des concurrents.
 - Les mouvements concurrentiels : Analyse des mouvements entrants, sortants, menaçants au sein du marché, des mouvements offensifs, coopératifs, de défense de positions, des manœuvres d'évitement, etc.
- Analyse de l'évolution de l'industrie : Vous trouverez tous les détails dans. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Michael E. Porter, 1980).

d. Collaborateurs :

- Le choix des fournisseurs et autres collaborateurs est une variable importante pour favoriser une coopération durable ainsi que pour faciliter l'intégration verticale et la qualité des produits, il faut donc considérer les facteurs suivants :
 - Le potentiel d'achat
 - Le potentiel de croissance
 - La position structurelle : pouvoir de négociation intrinsèque et propension à exercer ce pouvoir
 - Les coûts

Astuces et conseils clés :

L'utilisation des 4 C est pertinente pour des questions telles que:

Doit-on se lancer dans de nouvelles activités ? Doit-on poursuivre le développement d'une nouvelle technologie ? Comment être plus compétent ?



3. L'analyse des 4 P

Le modèle de *marketing-mix* (ou modèle des 4 P) est considéré par les commerciaux comme un outil majeur de la stratégie de vente. Les directeurs *marketing* emploient cette méthode pour se positionner efficacement sur les marchés. Ils choisissent en général de mettre un accent tout particulier sur deux (2) des quatre (4) variables. Les variables d'importance peuvent changer dans le temps pour mieux répondre aux changements qui surviennent dans le marché, mais on doit en tout temps porter attention à leur cohérence.

a. Produit :

Dans l'analyse de compétitivité d'un produit, qu'il s'agisse d'un nouveau produit ou d'un produit existant, il est important d'analyser le produit lui-même. Lorsqu'une compagnie vend plusieurs produits, il est souvent judicieux de s'intéresser au portefeuille de produits pour déterminer ceux qui apportent le plus de valeur.

Astuces et conseils clés :

Voici quelques questions à se poser afin d'évaluer la compétitivité du produit :

- Le produit est-il bien positionné sur le marché ? Appartient-il à un segment particulier du marché ? Appartient-il à un marché de masse ou à une niche de marché ?
- S'agit-il d'un produit suffisamment différencié pour se démarquer face à la concurrence ?
- Quelle image de marque le produit soutient-il ?
- Quels sont les risques associés à l'image ou à la perception de la marque que le produit soutient par rapport à d'autres marques sur le marché ? Quelles nouvelles caractéristiques pouvant être apportées au produit représenteraient une valeur ajoutée aux yeux des consommateurs ?
- Quels sont les problèmes liés à l'emballage représentant une opportunité ou une menace à la croissance des ventes ? L'emballage du produit reflète-t-il le positionnement du produit ?
- Le produit est-il en accord avec la stratégie globale de l'entreprise ?
- Comment le produit se positionne-t-il par rapport aux autres produits de la société ?
- Existe-t-il un risque de cannibalisation entre deux produits ?
- Quel rôle financier le produit joue-t-il ? (*Cash-cow*, potentiel de profit à long terme, etc.).



b. Prix :

La question, ici, est combien les clients cibles sont-ils prêts à payer pour un produit ou un service ? Le prix est aussi un enjeu stratégique : les consommateurs voient le prix et la qualité comme deux variables positivement corrélées. Il faut également prendre en compte l'élasticité de la demande, le coût des marchandises vendues, le prix des substituts et le prix que les consommateurs sont habitués à payer. De manière permanente, il est à noter que le prix est, et restera, un axe majoritaire de concurrence et, pour beaucoup de compagnies, une des variables les plus stratégiques.

Astuces et conseils clés :

Voici quelques questions à se poser concernant le prix du produit :

- Combien les clients potentiels seraient-ils prêts à dépenser pour ce type de produit ? Quel est leur pouvoir d'achat moyen ?
- Quelle différence établir entre les prix au détail ou les prix en gros ? (rabais ou remises potentielles)
- Quelles conditions de paiement seraient optimales ? Quels seraient les pénalités en cas de retard ou au contraire les rabais en cas de règlements comptants ?

c. Place :

Tout le monde s'accorde pour dire qu'un bon produit doit toujours être disponible au bon moment, au bon endroit, au bon prix et dans les bonnes quantités. La politique de distribution concerne donc tous les moyens que vous allez mettre en œuvre pour commercialiser vos produits (présence d'intermédiaires ou non, choix de prestataires de services de vente, franchises, e-commerce...)

Astuces et conseils clés :

Voici, quelques points de réflexion que vous pouvez considérer lorsque vous devez faire une analyse stratégique des canaux de distribution :

- Quels sont les canaux pertinents qui sont en adéquation avec la stratégie de votre entreprise ? L'entreprise doit-elle créer de nouveaux canaux, utiliser ou éliminer des canaux existants ?
- L'entreprise doit-elle distribuer directement aux consommateurs ou passer par des intermédiaires ?
- Quelles plus-values apporte la chaîne de distribution ? Quels profits l'entreprise gagne-t-elle en utilisant ces canaux de distribution ? Quels sont les profits pour les distributeurs ?
- L'entreprise veut-elle travailler en parallèle avec les distributeurs ou est-il plus favorable pour celle-ci de leur laisser une grande marge de manœuvre ?



d. Promotion :

Même si la concurrence sur le prix est une pratique courante, le consommateur est très sensible à des escomptes et à des offres spéciales. Ici, la question est de savoir si les groupes visés sont informés de manière optimale (contenu du message, méthodes et moyens employés) sur l'organisation et sur le produit que celle-ci met à leur disposition. Les stratégies de promotion peuvent passer par de la promotion traditionnelle (masse ou niche), le bouche-à-oreille, le publipostage, etc. Ne pas faire de promotion peut aussi être une stratégie visant à créer une perception d'exclusivité.

Astuces et conseils clés :

Voici quelques questions à se poser concernant la promotion du produit :

- Quel est le moyen de communication le plus adapté en fonction du type de produit , de la cible et du niveau de prix ?
- Quelle est la logistique à mettre en place pour utiliser ce moyen de communication ? Est-elle trop coûteuse ou pas ?
- Quel est le niveau de détails à partager sur ce produit ?

Astuces et conseils clés sur l'utilisation générale des 4P :

L'utilisation des 4 C est pertinente pour des questions telles que:

- Comment augmenter les ventes ?
- Comment gagner de plus importantes parts de marché ?
- Comment lancer un nouveau produit ?



4. Matrice d'Ansoff

D'après Ansoff, il existe quatre stratégies de croissance.

		Produits ou catégories	
		Actuels	Nouveaux
Marchés ou clients	Actuels	P énétration du Marché	D éveloppement de Produits
	Nouveaux	E xtension du Marché	D iversification

a. Pénétration de marché :

L'entreprise cherche à développer les ventes de ses produits actuels sur ses marchés actuels grâce à un effort *marketing* plus soutenu. L'objectif est de :

- Pousser le client à augmenter son niveau d'achat ou sa fréquence d'achat ;
- Détourner le client des concurrents ou essayer de convaincre des clients potentiels.

b. Expansion de marché :

L'entreprise cherche à augmenter ses ventes en introduisant ses produits actuels sur de nouveaux marchés. Ainsi, l'entreprise peut partir à la conquête des régions, du pays et de l'international (développement géographique).

c. Développement de produits :

L'entreprise cherche à augmenter ses ventes en lançant de nouveaux produits sur ses marchés actuels. Elle peut par exemple modifier un produit existant, créer plusieurs versions de celui-ci, développer de nouveaux modèles et de nouvelles tailles.

d. Diversification :

L'entreprise cherche à augmenter ses ventes en introduisant de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. La diversification est une solution possible si le potentiel existant en dehors des marchés déjà exploités est attractif.



NOS CONSEILS



Club de
Consultation en
Management

Le milieu de la consultation est très contingenté. Par conséquent, il est vraiment important de faire attention à tous les détails lors de l'entrevue. Dans cette optique, nous vous proposons quelques conseils supplémentaires.

Conseils généraux pour le déroulement de l'entrevue :

- Prenez des notes durant l'entrevue de cas.
- Posez les questions nécessaires pour bien cerner le problème. Écoutez bien les réponses que vous recevez, les solutions s'y trouvent souvent.
- Gardez un contact visuel avec vos interlocuteurs.
- Si nécessaire, demandez à prendre quelques minutes pour réfléchir.
- Rappel : Lorsque vous utilisez un *framework*, ne le citez pas (par exemple, ne surtout pas dire : « pour répondre à cette question, j'utilise les 5 forces de Porter... »).
- Faites part de votre plan d'analyse aux recruteurs.
- Rendez votre démarche analytique explicite : réfléchissez à haute voix. Il ne faut pas raisonner dans votre coin en posant vos calculs sur une feuille. L'expression de votre démarche permet au recruteur de suivre votre raisonnement et surtout de comprendre de quelle manière vous structurez votre approche.
- Utilisez des chiffres ronds pour faciliter les calculs. Vous serez amené à calculer à haute voix face au recruteur donc n'hésitez pas à arrondir les chiffres (par exemple, il est plus simple de calculer avec le nombre 20 que 23).
- Concentrez-vous pour ne pas faire d'erreur de mathématiques, de français, ni d'anglais.
- Utilisez votre bon sens à la fin du calcul, pour vérifier que le résultat est bien réaliste et cohérent avec certains repères connus (par exemple, si le marché dépasse le PIB annuel, il y a un sûrement un problème dans vos calculs).
- Contactez le CCM pour avoir une formation adéquate à l'entrevue de cas (proposition de *mock interviews*).



QUESTIONS PRATIQUES DE RÉOLUTION DE CAS

Voici, pour chaque type de cas, une liste non exhaustive de questions qui peuvent vous amener à réfléchir dans la bonne voie.

1. Pénétration de marché :

- a. Quels sont les marchés pertinents ?
- b. Comment évolue la croissance de ces marchés ?
- c. Cette croissance est-elle durable ?
- d. Quelle est la rentabilité actuelle des concurrents sur ce marché ?
- e. Quel est le potentiel de rentabilité future ?
- f. Quelle est la demande actuelle ?
- g. Comment évoluera-t-elle ?
- h. Qui sont les consommateurs ?
- i. Qui sont les concurrents ?

2. Rentabilité :

- a. Qui sont les clients ? Sont-ils sensibles aux prix, à la qualité ou à l'image de marque ?
- b. Quels sont les positionnements des concurrents en matière de coûts, de parts de marché, d'exploitation de niches, de substituts, etc. ?
- c. Qui détient le plus de pouvoir dans la chaîne de valeur (fournisseurs ? acheteurs ? distributeurs ? ...)

3. La dérèglementation :

- a. Pouvez-vous établir des analogies avec d'autres secteurs récemment dérèglementés ?
- b. Pouvez-vous imaginer ce secteur dans un environnement concurrentiel ? Si oui, avez-vous un exemple d'entreprise ayant une situation similaire et ayant réussi à s'imposer ?



4. Fixation de prix :

- a. Est-on dans une situation de monopole ? Oligopole ? De concurrence quasi pure et parfaite ?
 - Dans un monopole, il faut maximiser les profits par le biais des prix tout en faisant attention à ne pas attirer la concurrence.
 - En oligopole, il ne faut pas se précipiter dans la réduction des prix pour gagner des parts de marchés, la concurrence suivra et les deux entreprises seront perdantes.
 - Dans une situation de concurrence quasi pure et parfaite, la différenciation est souvent la clé.
- b. Quelle est l'élasticité de la demande ? Quels sont les impacts de changements de prix sur la demande, les coûts, l'image de la marque, etc. ?

5. Les investissements et les dépenses :

- a. Quelle est la VAN ?
- b. Quel est le calendrier des dépenses en capital ?
- c. Les bénéfices liés à l'investissement seront-ils durables ?
- d. L'investissement sert-il à se différencier ? À réduire les coûts ? À conquérir d'autres marchés ?
- e. N'est-il pas mieux d'abandonner ce secteur plutôt que d'investir ?

6. Les acquisitions d'entreprises (pénétration de marché combinée à l'investissement en capital) :

- a. Existe-t-il des synergies avec cette entreprise ?
- b. Le marché est-il attractif ?
- c. Cela permettra-t-il de bénéficier d'économies d'échelle ?
- d. L'investissement est-il rentable d'un point de vue strictement financier ? (chaîne de valeur ; fournisseurs ? acheteurs ? distributeurs ? ...)



Vous savez désormais que quelques questions nécessitant de faire un calcul mental vous seront posées lors de votre entrevue de cas. Celles-ci ont pour but de mesurer vos habiletés quantitatives, ainsi que votre agilité d'esprit. Soyez toutefois rassuré ; avec une bonne pratique, le calcul mental peut devenir une réelle partie de plaisir!

Afin de vous préparer adéquatement à cette partie de l'entrevue, voici quelques conseils et astuces qui vous permettront d'aborder facilement les difficultés qui sont souvent rencontrées par les candidats.

1. Analyse des coûts de revient :

a. Contribution unitaire

Celle-ci correspond au profit marginal apporté pour chaque unité vendue

- **Contribution unitaire = Prix – Coût variable.**
- **Contribution unitaire marginale = (Prix – Coût variable)/prix**

b. Seuil de rentabilité ou point mort

Le seuil de rentabilité correspond à la situation où on obtient le prix minimal à fixer pour le produit ou le service afin que la compagnie réalise un profit nul. C'est une situation où les revenus totaux sont égaux aux coûts totaux.

- **Seuil de rentabilité : Prix * Quantité — Coûts variables * Quantité – Coûts fixes = 0**

De façon plus simple, la formule est :

- **(Prix unitaire – coût variable unitaire) * Quantité = Coûts fixes totaux**

Cette analyse peut être utile pour confirmer vos hypothèses sur un prix ou une quantité avant de les suggérer lors de vos recommandations.



c. Résultat (profit) brut et net

Le résultat brut correspond au revenu moins les coûts des produits vendus. C'est le résultat d'exploitation. Le profit net correspond plutôt au résultat brut moins les taxes et les intérêts. Il faudrait également être en mesure de dégager la marge bénéficiaire brute ou nette dans le but de faire des analyses comparatives aux années précédentes ou à l'industrie.

Les marges se calculent comme suit :

- **Marge bénéficiaire brute** = $((\text{Revenu} - \text{coûts d'exploitation}) / \text{Revenu})$
- **Marge bénéficiaire nette** = $((\text{Revenu} - \text{coûts d'exploitation} - \text{taxes} - \text{intérêts}) / \text{Revenu})$

2. Analyse financière :

a. États financiers

Il sera attendu que vous soyez familier avec les trois parties principales des états financiers, soit l'état du résultat global, le bilan (état de la situation financière), ainsi que le tableau des flux de trésorerie. Vous devrez être en mesure d'analyser et de discuter des informations qui s'y trouvent.

b. Valeur actualisée nette (VAN)

Quoique plus rare, il est possible que l'on vous demande de calculer une VAN à un taux d'actualisation quelconque.

c. Ratios financiers

En présence des états financiers, vous pouvez être amené à calculer certains ratios financiers communs, tels que le ROE, les taux de croissance, le ROE/ROA/ROI, les coûts en pourcentage des ventes, etc. Il est donc utile de vous familiariser avec les ratios les plus communs, et de pratiquer vos calculs de fractions.



Fractions communes	Chiffre à décimales	%
1/2	0,5	50 %
1/3	0,333	33,3 %
1/4	0,25	25 %
1/5	0,2	20 %
1/6	0,166 6	17 %
1/7	0,14	14 %
1/8	0,125	12,5 %
1/10	0,1	10 %
1/15	0,066 6	7 %
1/20	0,05	5 %
1/25	0,04	4 %

3. Fractions communes :

Il est vivement recommandé de connaître la table ci-dessous par cœur, elle vous aidera beaucoup pour gagner en rapidité dans vos calculs.

4. Autres conseils (ou comment se simplifier la vie!) :

a. Nombre de base 100

Si l'on vous demande une croissance ou une variation en pourcentage, sans vous fournir de chiffres, vous pouvez utiliser 100 comme chiffre de base.

Par exemple, si on vous dit que le fournisseur vend au distributeur son produit à 40 % de majoration, et que le distributeur le vend ensuite au consommateur à 50 % de majoration, et qu'on vous demande à quelle majoration le client paye le produit, vous pouvez considérer que le coût de base du produit était 100 \$.

Ainsi vous aurez : le distributeur achète le produit à : $100 \$ * (1+0,40) = 140 \$$. Le client achète le produit à : $140 \$ * (1+0,50) = 210 \$$ Majoration totale du client : $(210 \$ - 100 \$) / 100 \$ \times 100 = 110 \%$

b. Multiplications

Vous serez très probablement amené à faire des multiplications de chiffres complexes. Une astuce pour arriver plus rapidement au résultat est de décomposer les chiffres.

Exemple : $16 * 122 = 16 * 100 + 16 * 22 = 1600 + 16 * 20 + 16 * 2 = 1600 + 320 + 32 = 1952$



c. Les tableaux de pourcentage

Il y a de grandes chances que l'on vous demande de calculer des pourcentages précis comme : 37 % de 450 000 \$. Plusieurs astuces existent pour calculer rapidement une opération comme celle-ci sans difficulté. Il faut simplement décomposer le pourcentage en fractions plus évidentes à calculer. Il est en effet plus facile de calculer 10 % ou 1 % de n'importe quel nombre. Ensuite, 5 % correspond à la moitié de 10 %, et 20 % au double. Décomposez donc les pourcentages en fractions faciles pour ensuite les additionner et trouver le pourcentage précis demandé.

37 % de 450 000 \$

10 %	45 000
5 %	22 500
1 %	4 500
1 %	4 500
20 %	90 000
37 %	166 500

d. Nombres arrondis

À moins que votre question de calcul ne soit très simple, vous pouvez simplifier vos calculs élaborés lors de l'entrevue de cas afin de résoudre le problème plus rapidement. En effet, vous pouvez arrondir certaines réponses au nombre rond le plus proche, par exemple au lieu de 349,560, vous pouvez prendre 350,000.

Faites attention à vos unités ! Cela peut paraître simple, mais souvent, les informations que l'on vous donne sont volontairement dans des unités différentes. Il est crucial de faire vos conversions avant d'amorcer vos calculs. En d'autres mots, si on parle de revenus par mois, écrivez \$/mois à côté de vos résultats.

Par ailleurs, il est facile de se tromper de quelques zéros lorsque l'on calcule avec des nombres élevés. Pour éviter cette erreur bête qui peut vous faire perdre votre calme, il est recommandé de remplacer les unités par des lettres. Ainsi, 1 000 \$ devient 1 K\$ et 1 000 000 \$ devient 1 M\$.

e. Conseils généraux

N'oubliez pas ce que l'on vous a appris à la petite école !

Sans calculatrice, faire des calculs rapidement et sans erreur peut paraître intimidant et en décourager plus d'un. Cependant, les calculs demandés sont rarement plus compliqués que ce que l'on faisait à l'école primaire (seulement avec de plus gros chiffres!). L'astuce est donc d'écrire les additions, soustractions et multiplications « debout », avec les nombres les uns sur les autres de manière à faire les retenues.

Dans le même ordre d'idées, il faut se rappeler la technique du « crochet » pour effectuer les divisions.

