



LE GUIDE DE LA RÉOLUTION DE CAS

La méthode et la structure d'analyse de cas



Table des matières

I

Les cas en conseil

II

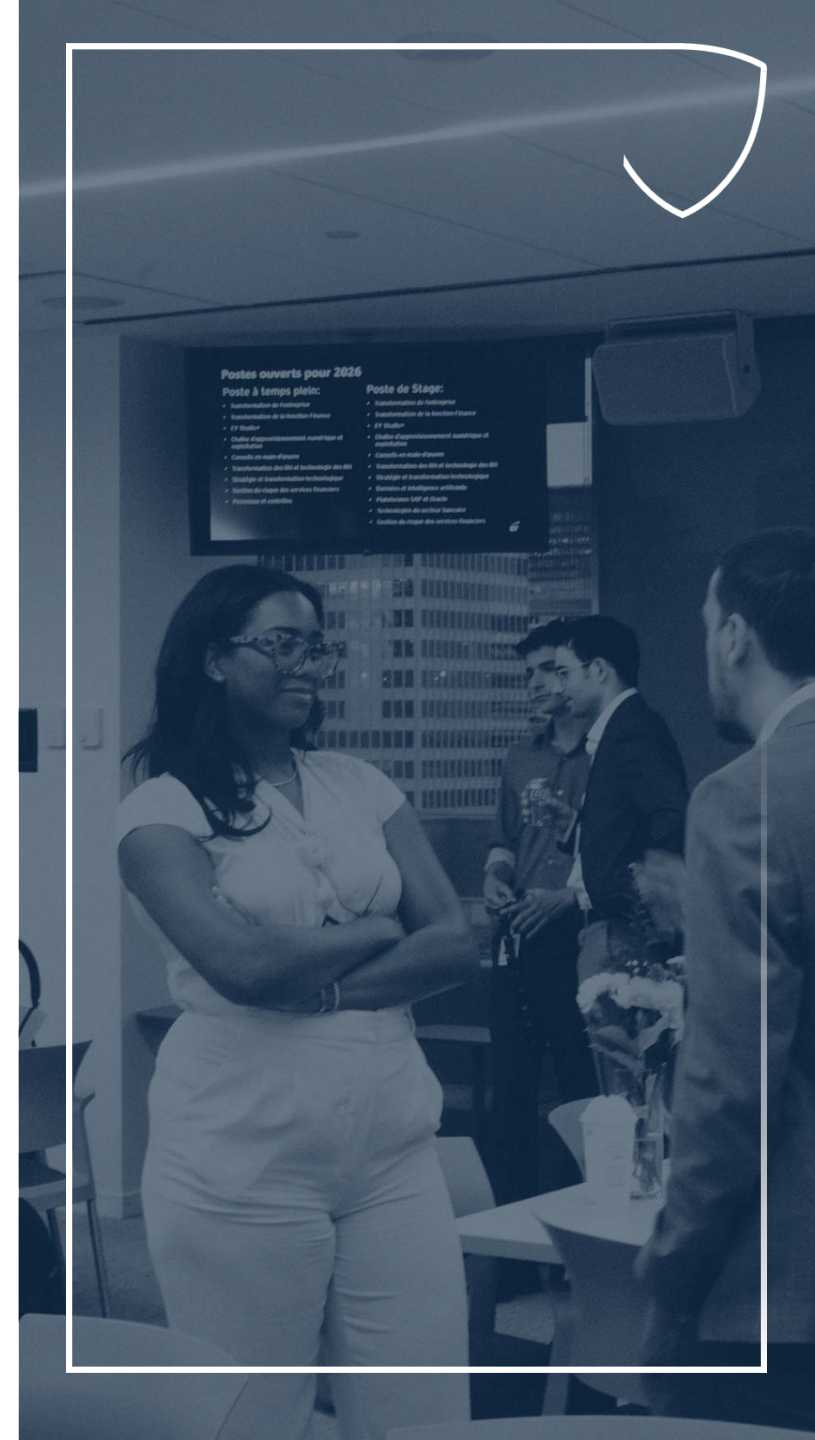
Les frameworks

III

Autres outils

IV

Nos conseils et ressources



I. Les cas en conseil



Chaque cas est différent et peut, par le biais des questions, prioriser l'évaluation de certaines compétences. Casecoach permet le filtrage des cas par compétences ciblées.

Structure

Organiser sa réflexion
de manière **claire**
et logique

Jugement et intuitions

Prioriser les éléments
clés et prendre des
décisions éclairées
et justifiées

Mathématiques

Manipuler des chiffres
de manière **structurée**
et interpréter
les résultats

Créativité

Générer des idées
originales et **explorer**
différentes approches

Synthèse

Résumer **efficacement**
les conclusions de
chaque point abordé et
formuler des
recommandations

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. Une tonne d'information vous sera transmise, prenez donc en notes les chiffres, les événements clés et l'information pertinente.
- Apprenez à déterminer efficacement quels types d'information relever ou mémoriser. Ne demandez pas à vos interlocuteurs de s'arrêter ; démontrez plutôt votre aptitude à sélectionner l'information pertinente rapidement.
- Puis, posez des questions afin de confirmer ou d'approfondir les informations relevées. Évitez de tomber directement en « mode solution ». Assurez-vous d'avoir une compréhension complète de la problématique (vous pouvez la reformuler dans vos propres mots) avant de passer à l'étape suivante.

2. Structurez

- Demandez quelques instants pour élaborer un plan structuré. Focalisez-vous sur les points importants (généralement 3 à 5 points) et structurez votre raisonnement en sous-parties à l'aide de frameworks et d'outils d'analyse.
- Un framework est un assemblage d'outils d'analyse qui permet de couvrir l'essentiel des aspects pertinents et de structurer clairement votre raisonnement.
- Un outil d'analyse est une méthode, une matrice ou un concept permettant de se poser les bonnes questions sur un aspect précis (*ex. PESTEL pour le macroéconomique, Chaîne de valeur de Porter pour l'interne*).
- Décrivez ensuite votre approche aux interviewers : hypothèses claires et précises, aspects à approfondir.

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 :

3. Analysez

- Une fois votre plan et vos hypothèses en main, posez des questions spécifiques relatives à vos sous-parties. Si les réponses ne mènent à rien, vos questions sont probablement trop vagues.
- Prenez en notes les nouvelles informations pertinentes. Utilisez un mélange de connaissances, d'expérience personnelle et de créativité pour valider vos hypothèses et conclure efficacement chaque démonstration.

4. Concluez

- Synthétisez et exposez vos conclusions de façon structurée et cohérente en 1 à 2 minutes. Appuyez-les sur des éléments concrets du cas, de la discussion ou de vos expériences personnelles.
- Même sans conclusion parfaitement satisfaisante, il est primordial de trancher. Positionnez-vous selon votre expérience, votre instinct et les données disponibles.

II. Les frameworks



Que sont les frameworks ?

I

— —

Les frameworks sont des cadres d'analyse qui aident à se focaliser sur les points clés dans la résolution d'un cas.

II

— —

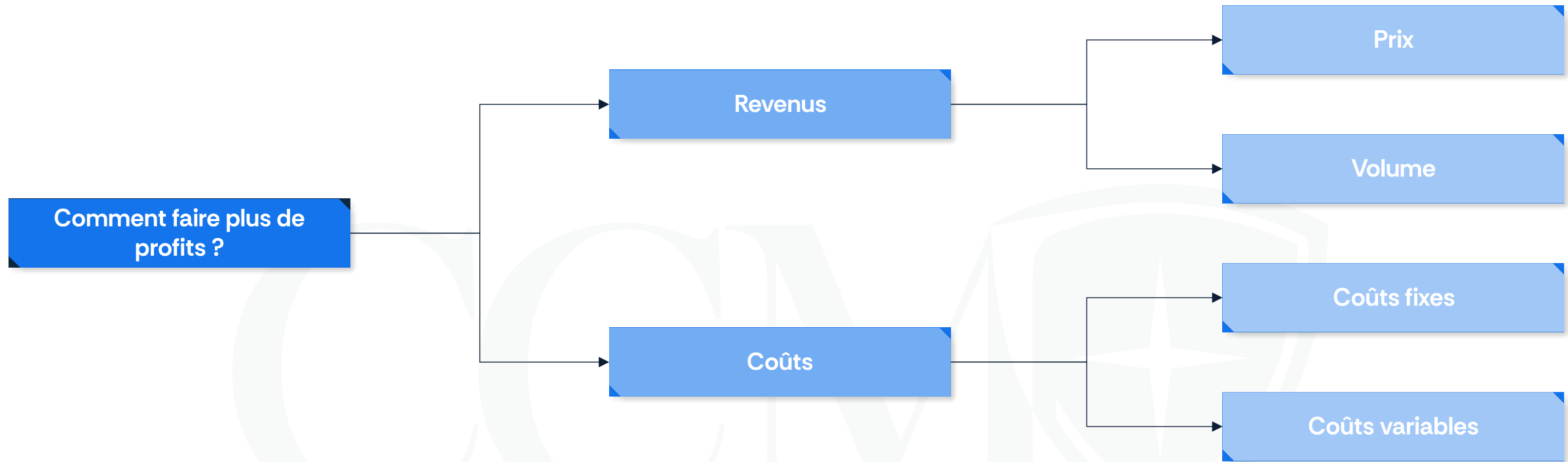
Attention, ils visent à construire votre propre réflexion — ne dites jamais aux recruteurs : « pour répondre à la problématique, je vais utiliser les 5 forces de Porter » !

III

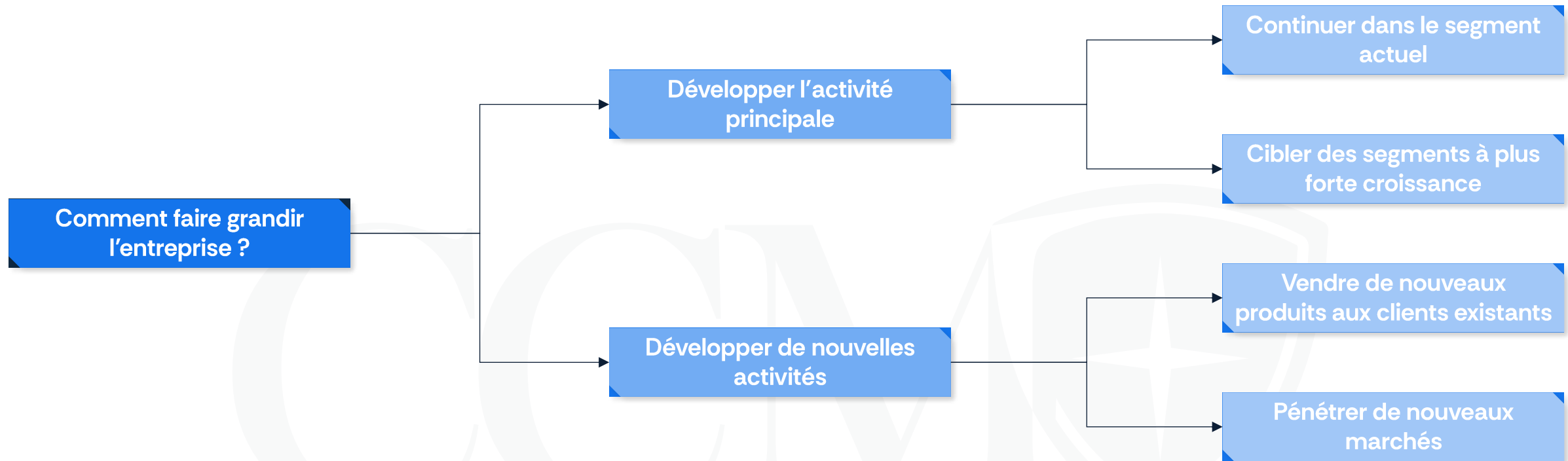
— —

Les schémas d'analyse aident à déterminer les problématiques pertinentes et à prévoir les plans d'action. Il ne s'agit pas de les appliquer tels quels : maniez-les avec intelligence, pertinence et flexibilité. Plus vous vous entraînez, plus vous serez capable d'élaborer vos propres outils selon le problème.

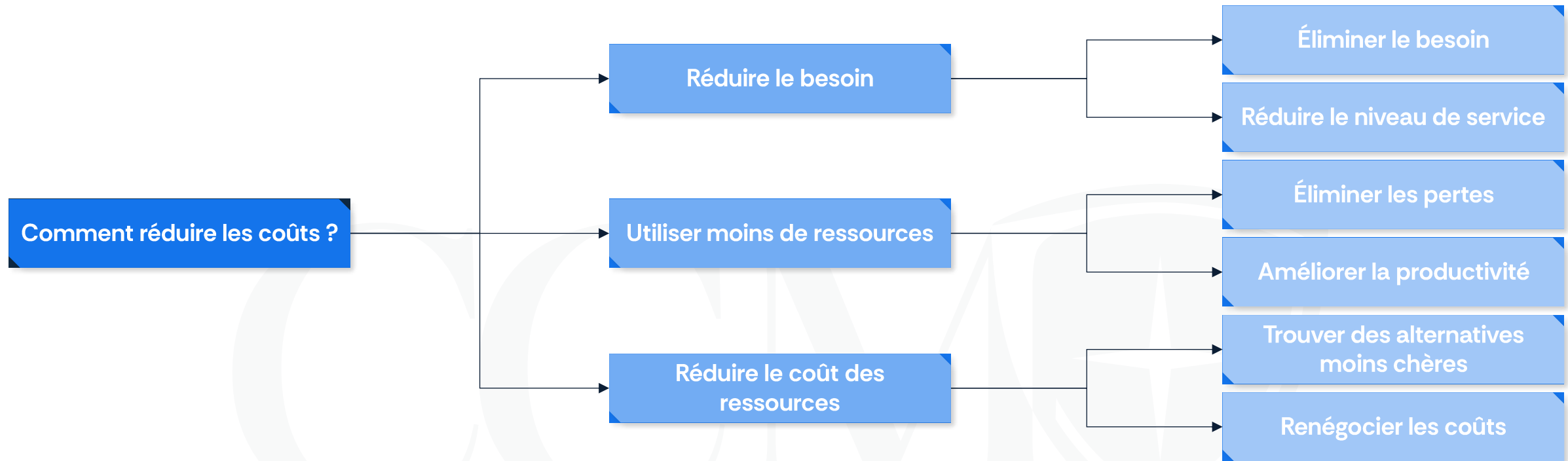




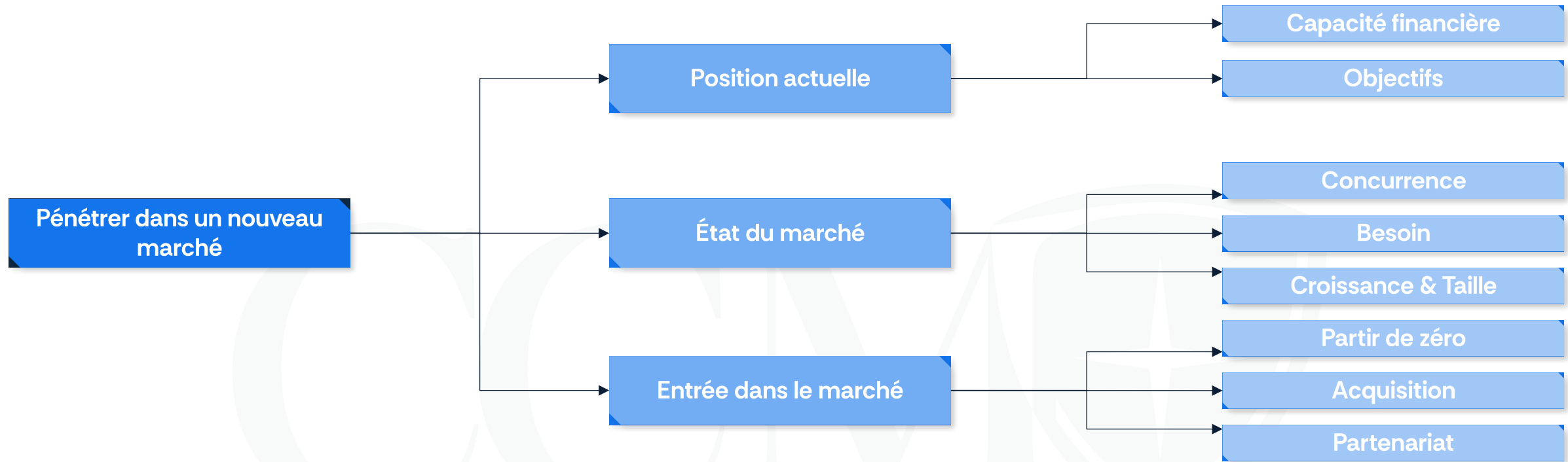
- **Comment faire plus de profits ?**
 - → Revenus (Prix / Volume)
 - → Coûts (Coûts fixes / Coûts variables)
- La profitabilité = profits moins les coûts. Il faut s'attarder distinctement à ces deux facteurs.
- Pour les coûts : décortiquer les coûts fixes et variables et analyser leurs sources.
- Pour les revenus : dépendent des quantités vendues et du prix.
- Un exercice bien réalisé permet d'identifier : ① le positionnement de l'entreprise face aux autres joueurs ; ② la source réelle de la fluctuation de la profitabilité (propre à l'organisation ou tendance générale) ; ③ les leviers stratégiques pour bonifier la profitabilité.



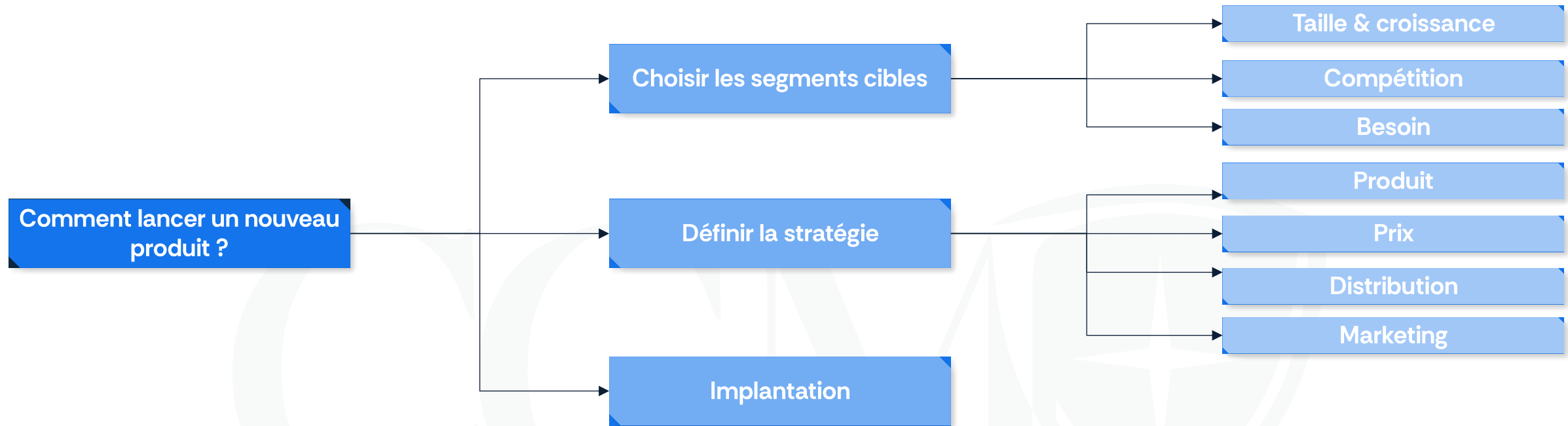
- **Comment faire grandir l'entreprise ?**
 - → Développer l'activité principale (continuer le segment actuel / cibler des segments à plus forte croissance)
 - → Développer de nouvelles activités (vendre nouveaux produits aux clients existants / pénétrer de nouveaux marchés)
- Deux choix : continuer ce qu'elle fait, ou se lancer dans de nouvelles activités.
- Continuer dans son domaine : améliorer marketing, produits, prix compétitifs, ou cibler de nouveaux segments en forte croissance (ex. l'Asie).– Développer de nouvelles activités : nouveaux produits (ex. maintenance) ou nouveaux marchés.



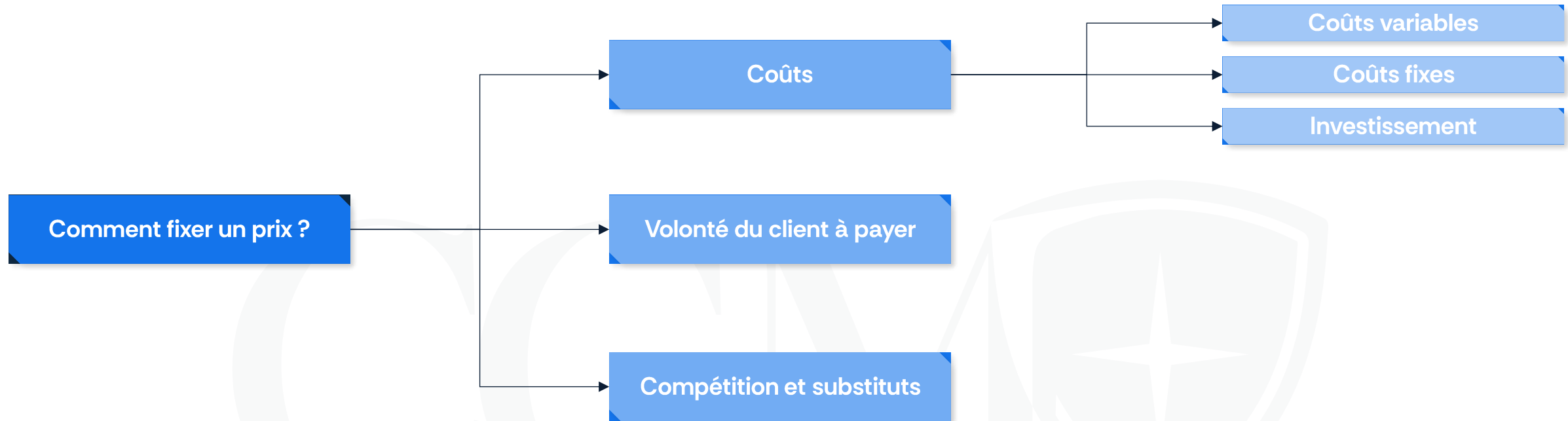
- **Comment réduire les coûts ?**
 - → Réduire le besoin (éliminer le besoin / réduire le niveau de service)
 - → Utiliser moins de ressources (éliminer les pertes / améliorer la productivité)
 - → Réduire le coût des ressources (alternatives moins chères / renégocier les coûts)
- Réduire le besoin : automatiser, self-service, supprimer les options gratuites.
- Utiliser moins de ressources : identifier le travail dupliqué, le temps perdu, améliorer la productivité.
- Réduire le coût des ressources : alternatives moins chères (ex. camion vs avion) ou renégociation avec fournisseurs.



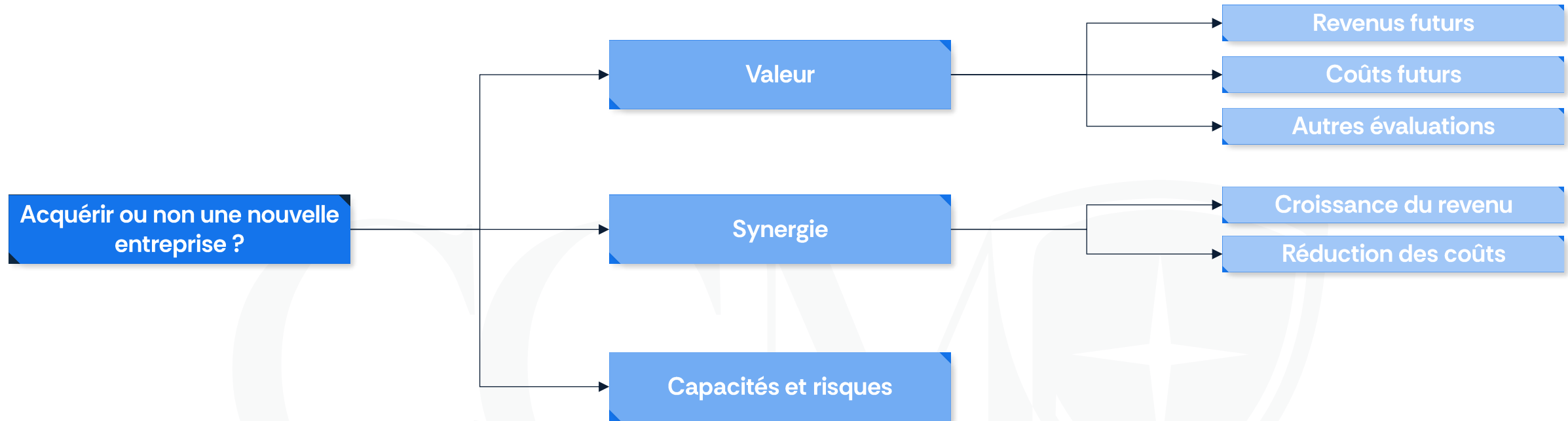
- **Pénétrer un nouveau marché :**
 - → Position actuelle (*capacité financière / objectifs*)
 - → État du marché (*concurrence / besoin / croissance et taille*)
 - → Entrée dans le marché (*partir de zéro / acquisition / partenariat*)
- Trois étapes : ① comprendre la situation actuelle du client ; ② examiner les marchés potentiels (concurrence, environnement) ; ③ choisir une stratégie :
 - Partir de zéro : chaîne intégrée, image neuve, mais investissement risqué et substantiel.
 - Acquisition : profiter des ressources, clients et savoir-faire d'un joueur existant.
 - Partenariat : réduire le risque partagé, possibilité de synergies.



- **Comment lancer un nouveau produit ?**
 - → Choisir les segments cibles (*taille et croissance / compétition / besoin*)
 - → Définir la stratégie (*produit / prix / distribution / marketing*)
 - → Implantation
- Étape 1 : regarder le marché ciblé (*croissance, compétiteurs, besoin réel*).
- Étape 2 : définir la stratégie (*produit, distinction, prix, distribution, promotion*).
- Étape 3 : implantation – délais et contraintes du lancement.



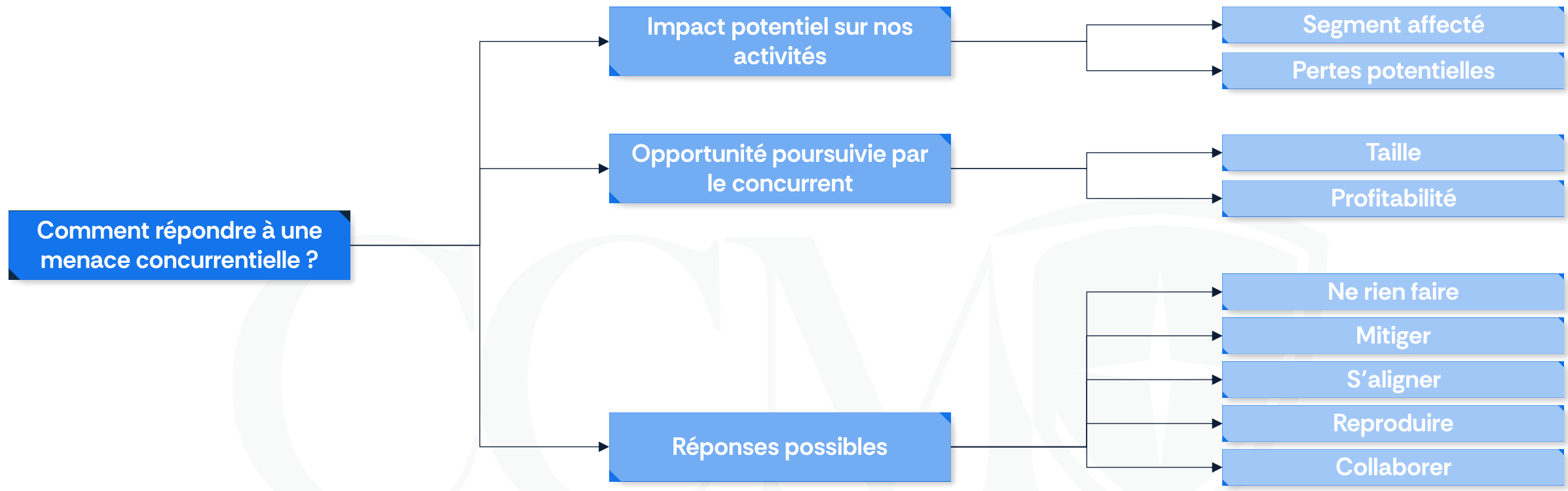
- **Comment fixer un prix ?**
 - → Coûts (*coûts variables / investissement / coûts fixes*)
 - → Volonté du client de payer
 - → Compétition et substituts
- Évaluer la valeur du produit (*coût de fabrication et valeur perçue*), puis étudier l'environnement externe (*compétiteurs, industrie*).
- **Stratégies :**
 - Basée sur les coûts : marge de profit ajoutée au total des coûts.
 - Basée sur la valeur : maximiser le profit selon ce que le client est prêt à payer.
 - Basée sur la compétition : positionner le prix selon les autres joueurs de l'industrie.



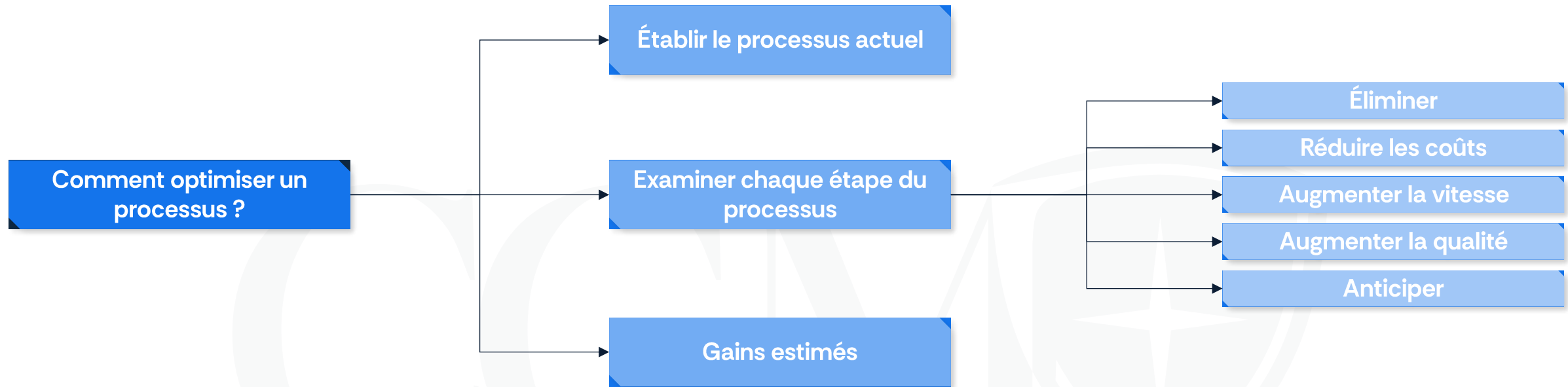
- **Acquérir ou non une nouvelle entreprise :**
 - → Valeur (*revenus futurs / coûts futurs / autres évaluations*)
 - → Synergie (*croissance du revenu / réduction des coûts*)
 - → Capacités et risques
- Étudier la situation interne de la cible : viabilité, forces & faiblesses, avantages de l'acquisition.
- Analyser l'environnement : concurrents, industrie, économie.
- Évaluer les synergies : économies d'échelle, produits complémentaires, ressources partagées.
- Évaluer la stratégie d'achat : prix juste, source de financement (*dette ou capitaux propres*), capacité de paiement.



- **Réaliser un investissement :**
 - → Impact sur les coûts
 - → Impact sur les revenus
 - → Implantation
- **Trois étapes :**
 - Impact sur les coûts (*augmentation à court terme, diminution à long terme ?*)
 - Impact sur les revenus (*calcul du seuil de rentabilité*)
 - Implantation (*impact sur les activités, fusion des équipes, etc.*)



- **Comment répondre à une menace concurrentielle ?**
 - → Impact potentiel sur nos activités (*segment affecté / pertes potentielles*)
 - → Opportunité poursuivie par le concurrent (*taille / profitabilité*)
 - → Réponses possibles : Ne rien faire / Mitiger / S'aligner / Reproduire / Collaborer
- Évaluer l'impact sur nos activités (*clients visés ? parts de marché ? position de leader ?*)
- Comprendre l'objectif du concurrent (*marché en croissance ? besoin comblé ? profitabilité potentielle ?*)
- Choisir une réponse : ignorer, mitiger (*retenir les clients*), s'aligner (*prix*), reproduire (*copier*), ou collaborer.



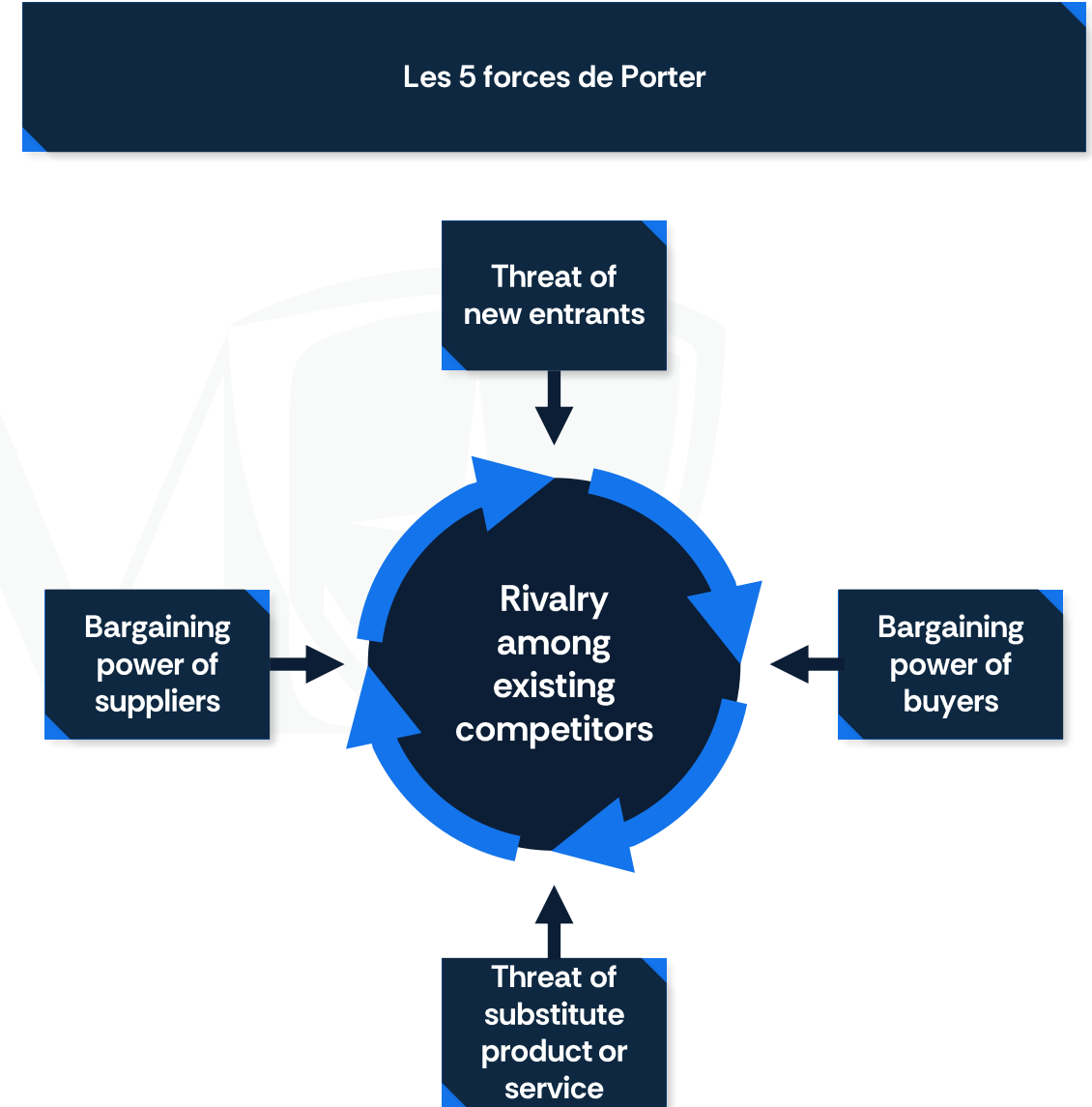
- **Comment optimiser un processus ?**
 - → Établir le processus actuel
 - → Examiner chaque étape (éliminer / réduire les coûts / augmenter la vitesse / augmenter la qualité / anticiper)
 - → Gains estimés
- **Étape 1 :** cartographier (mapper) le processus actuel via dessins ou diagrammes.
- **Étape 2 :** examiner chaque étape pour identifier les améliorations possibles.
- **Étape 3 :** établir les gains attendus une fois le processus optimisé..

III. Autres outils



Créé par Michael Porter en 1979. Décompose les facteurs influençant la performance d'une entreprise en cinq forces de l'environnement : pouvoir de négociation des clients, menace de nouveaux entrants, pouvoir de négociation des fournisseurs, produits de substitution, intensité concurrentielle.

- a. **Pouvoir de négociation des consommateurs** : Se manifeste par leur influence sur le prix et les conditions de vente, leur niveau de concentration, le rapport offre/demande. Le pouvoir des clients augmente si les produits sont standardisés ou si des substituts sont facilement disponibles.
- b. **Pouvoir de négociation des fournisseurs** : Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits différenciés accroissent leur pouvoir de négociation, ce qui influence la marge de manœuvre et la rentabilité des entreprises.
- c. **Menace des nouveaux arrivants** : Dépend des barrières à l'entrée : économies d'échelle, différenciation du produit, besoins en capitaux, brevets, normes, mesures protectionnistes, accès aux canaux de distribution, politique gouvernementale.
- d. **Menace des produits ou services de substitution** : Alternative à l'offre — produits différents répondant au même besoin (*ex. MP3 vs disque compact*) ou influant sur la demande (*ex. véhicules électriques vs carburants fossiles*).
- e. **L'intensité concurrentielle** : Analyse des acteurs présents sur un marché — leur nombre, produits, parts de marché, forces et faiblesses, stratégies.
- f. **Le rôle de l'État** : Bien que non explicite dans le modèle de Porter, son influence conditionne chacune des cinq forces (*agréments, subventions, etc.*).



- a. Consommateurs :** Distinguer consommateur (utilisateur final) et client (acheteur) pour déterminer les besoins propres à chaque partie.
- L'offre et la demande :* changement récent de l'offre ? demande modifiée face aux substituts ?
 - Démographie :* âge et sexe de la population cible, évolution à moyen/long terme.
 - Socioculturel :* normes, traditions, rituels et pratiques religieuses à considérer.
- b. Compagnie :** L'avantage concurrentiel résulte de l'exécution opérationnelle et de la position structurelle.
- Facteurs clés de succès :* gamme de produits, rotation des stocks, force de vente, structure à faible coût, niche de marché, valeur de la marque, économies d'échelle, structure organisationnelle.
 - La chaîne de valeur :* matières premières (*relation fournisseurs*), opérations (*main d'œuvre, capital, qualité*), livraison (*distribution*), vente (*marketing, prix*), rétention/satisfaction du client (*service après-vente*).
 - L'analyse financière :* évaluer la performance par des ratios financiers pertinents.
- c. Concurrents :**
- Qui sont-ils ? Stratégies ? Positionnement ? Forces et faiblesses ?
 - Signaux sur le marché (annonces, communiqués) et mouvements concurrentiels (*entrants, sortants, offensifs, coopératifs, défensifs*).
- d. Collaborateurs :** Le choix des fournisseurs favorise l'intégration verticale et la qualité :
- Potentiel d'achat
 - Potentiel de croissance
 - Position structurelle (*pouvoir de négociation*)
 - Coûts

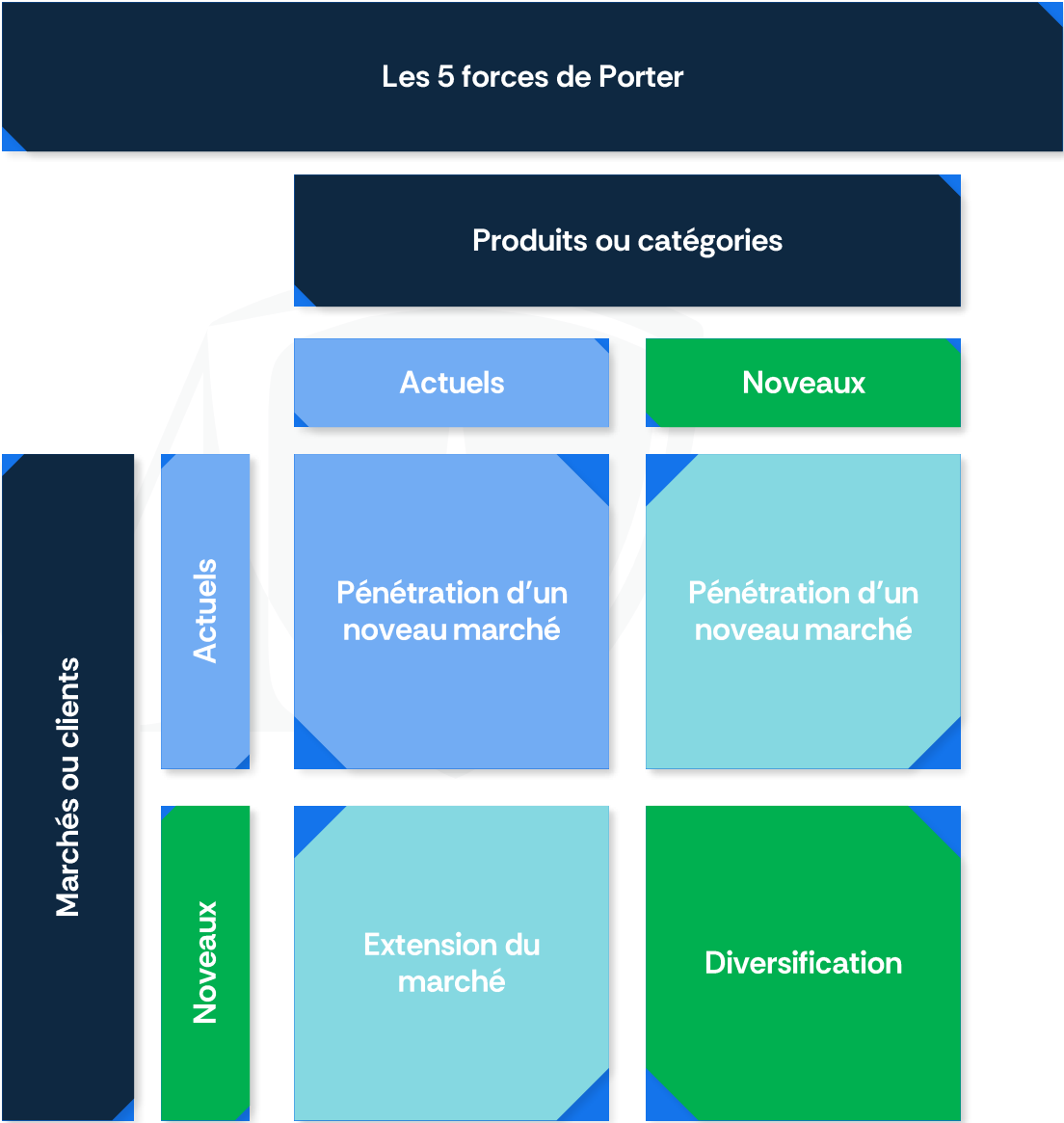


- a. **Produit** : Analyser le produit lui-même et, si plusieurs produits, le portefeuille pour déterminer ceux qui apportent le plus de valeur.
- a. Le produit est-il bien positionné ?
 - b. Marché de masse ou niche ?
 - c. Est-il suffisamment différencié ?
 - d. Quelle image de marque soutient-il ?
 - e. Quels risques pour l'image de marque ?
 - f. Quelles caractéristiques ajouteraient de la valeur ?
 - g. L'emballage reflète-t-il le positionnement ?
 - h. Le produit est-il aligné avec la stratégie globale ?
 - i. Risque de cannibalisation entre produits ?
 - j. Rôle financier (*cash-cow*, *potentiel de profit*) ?
- b. **Prix** : Combien les clients sont-ils prêts à payer ? Prix et qualité sont perçus comme positivement corrélés. Considérer l'élasticité de la demande, le coût des marchandises vendues, le prix des substituts.
- a. Quel est le pouvoir d'achat moyen des clients potentiels ?
 - b. Différence entre prix au détail et prix en gros ?
 - c. Quelles conditions de paiement optimales (pénalités, rabais) ?
- c. **Place** : Un bon produit doit être disponible au bon moment, au bon endroit, au bon prix, en bonnes quantités.
- a. Quels canaux sont en adéquation avec la stratégie ?
 - b. Distribution directe ou via intermédiaires ?
 - c. Quelles plus-values apporte la chaîne de distribution ?
- d. **Promotion** : Le consommateur est sensible aux escomptes et offres spéciales. La question : *les groupes visés sont-ils informés de manière optimale ?*
- a. **Stratégies** : promotion traditionnelle, bouche-à-oreille, publipostage – ou absence de promotion pour créer une perception d'exclusivité.



Créé par Michael Porter en 1979. Décompose les facteurs influençant la performance d'une entreprise en cinq forces de l'environnement : pouvoir de négociation des clients, menace de nouveaux entrants, pouvoir de négociation des fournisseurs, produits de substitution, intensité concurrentielle.

- a. **Pénétration de marché** : Développer les ventes des produits actuels sur les marchés actuels via un effort marketing soutenu – augmenter la fréquence d'achat, détourner les clients des concurrents.
- b. **Expansion de marché** : Introduire les produits actuels sur de nouveaux marchés (*développement géographique – régions, pays, international*).
- c. **Développement de produits** : Lancer de nouveaux produits sur les marchés actuels (*modifier un produit existant, nouvelles versions/tailles*).
- d. **Diversification** : Introduire de nouveaux produits sur de nouveaux marchés – solution si le potentiel hors des marchés exploités est attractif.



IV. Nos conseils et ressources



Conseils

- Prenez des notes durant l'entrevue de cas.
- Posez les questions nécessaires pour bien cerner le problème – les solutions se trouvent souvent dans les réponses.
- Gardez un contact visuel avec vos interlocuteurs. – Si nécessaire, demandez à prendre quelques minutes pour réfléchir.
- Ne citez jamais un framework à voix haute (ne dites pas « 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.
- Utilisez des chiffres ronds pour faciliter les calculs (ex. 20 plutôt que 23).
- Concentrez-vous pour ne pas faire d'erreurs de mathématiques, de français, ni d'anglais.
- Utilisez votre bon sens pour vérifier que le résultat est réaliste.
- Contactez le CCM pour une formation adéquate (mock interviews).



Case Coach est offert gratuitement par le CCM en collaboration avec le SGC pour tous les étudiants de HEC Montréal



Pour s'inscrire ou pour obtenir plus d'informations veuillez visiter

<https://www.ccm-hec.com/ressources>

Restons connectés



Info@ccm-hec.com | www.ccm-hec.com



@CCM_HEC



@CCM HEC



Club de Consultation en Management



<https://www.ccm-hec.com/>

