

CONSEILS METHODOLOGIQUES POUR L'EPREUVE ETUDE DE CAS STRATEGIAUE ET OPERATIONNEL

Abdessamad DIBI
Docteur en sciences de gestion
Agrégé en Economie et Gestion
Professeur-formateur au CPA Economie et Gestion
CRMEF de Casablanca, annexe Victor Hugo

PRESENTATION DE L'EPREUVE :

L'étude de cas stratégique et opérationnel est une épreuve d'agrégation gestion qui vise à évaluer la capacité des candidats à situer une entreprise par rapport à son environnement et à traiter les différentes problématiques managerielles qui découlent de cette interaction entre l'entreprise (le cas) et l'environnement (macro et micro) sur le plan des politiques d'investissement, de financement, de gestion de la production, des ressources humaines, du Marketing-Mix...

Cette épreuve, qui se déroule en 5 heures, vise à évaluer :

- La maîtrise des outils du diagnostic stratégique : opérer un diagnostic global de l'entreprise (interne et externe) en mobilisant les différents outils d'analyse stratégique, identifier les choix stratégiques de l'entreprise en terme de stratégies concurrentielles et de stratégies de développement, en terme de positionnement commercial, en terme des contraintes du DD et de la RSE....
- La maîtrise des outils du contrôle de gestion : savoir les choisir (connaître les conditions d'application et leurs avantages et limites), savoir les utiliser et les adapter pour faire un diagnostic, savoir en déduire des propositions et prendre du recul sous forme de conseils.
- La maîtrise des fondamentaux de la finance d'entreprise et de marché : maîtriser les concepts fondamentaux de la finance et du raisonnement financier (logique financière) ; appliquer ces notions à la gestion et à la politique financières des organisations (décisions financières) ; utiliser des techniques financières en matière de diagnostic (conseil financier).

Dans cette épreuve d'étude de cas stratégique et opérationnel, le contrôle de gestion et la finance ne sont pas envisagés comme des domaines mobilisant uniquement des connaissances techniques. Cette remarque entraîne une double contrainte pour les candidats : ils doivent maîtriser parfaitement les outils et les techniques de l'analyse tout en conservant un regard critique les amenant à ne pas se satisfaire de cette seule maîtrise technique. Il est donc essentiel de comprendre les fondements des outils mobilisés.

L'épreuve évalue donc des compétences techniques et rédactionnelles. Il ne faut pas négliger les questions rédactionnelles qui représentent une part importante de la note attribuée.

Au moment du concours, les candidats devraient montrer qu'ils maîtrisent bien les matières du management, contrôle et finance, dans les moindres détails, tant au niveau conceptuel qu'au niveau technique. Les aptitudes que les candidats doivent développer et qui seront évaluées à l'examen sont la compréhension, l'application pratique, l'analyse, la synthèse et le jugement.

Il faut également être capable d'exploiter les documents annexés pour résoudre un problème. (Exemple, un calcul d'écarts et d'indicateurs selon une méthodologie spécifique à une entreprise)

CONSEILS METHODOLOGIQUES

La gestion du temps :

L'épreuve étude de cas stratégique et opérationnel se présente sous forme d'un certain nombre de dossiers (3, 4 ou 5 dossiers selon les sessions), que les candidats traitent selon l'ordre de leur choix. Il n'y a pas de barème proposé ni de durée indicatives, c'est donc aux candidats d'évaluer le temps nécessaire pour la réalisation de chaque dossier. Ce temps à consacrer à chaque partie doit intégrer la lecture du sujet et une relecture de la copie.

Pour une bonne gestion du temps, les candidats devraient s'entraîner à :

- Lire un sujet, à appréhender les différentes parties à traiter (poids relatif en fonction de l'importance du thème proposé), l'interdépendance des parties et des questions, à repérer les documents fournis en annexe.
- Répartir le temps après la lecture du sujet en essayant d'estimer le barème des questions.
- Utiliser le temps avec un souci d'*efficience* (le maximum de points pour un minimum de temps). Par exemple, il est inutile de passer trop de temps lorsqu'il vous est demandé de « commenter brièvement » ou « en quelques lignes ».
- Rédiger directement sur la copie des éléments de réponse. Cela oblige à rédiger proprement et clairement. Prenez-en l'habitude dès le début de l'année.
- Répondre sous forme de tableaux.

Pour un bon entraînement, nous vous conseillons de vous mettre toujours dans les conditions du concours (travailler à table, sans consulter de documents et avec une durée de composition déterminée).

La présentation de la copie

Dans le système d'agrégation, les correcteurs (membres du jury d'agrégation) ne connaissent pas les candidats au concours et les copies sont anonymes. La copie est donc votre reflet à cet instant : prenez un soin extrême à sa présentation.

Pour une bonne présentation de la copie, les candidats devraient s'entraîner à :

- Réserver une copie pour chaque dossier à traiter.
- Eviter de rédiger les réponses aux questions dans le désordre.

Si, pour des raisons personnelles, le candidat ne traite pas les questions dans l'ordre, il doit prendre des copies différentes lui permettant ensuite de les classer, de les numéroter et de les rendre dans l'ordre.

- Ne jamais commencer les réponses à un dossier ou à une question en bas de page
- Aérer les réponses en laissant de l'espace entre chaque réponse ; n'hésitez pas à changer de page entre chaque partie, cela vous évitera en cas de complément de réponse venu postérieurement à la rédaction, de faire un renvoi en fin de copie, toujours désagréable à la correction.
- Pour les parties rédactionnelles, il est important de se relire pour corriger les fautes.
- Les sujets du contrôle de gestion et de la finance nécessitent de présenter le plus souvent possible la démarche sous forme de tableaux. Dans ce cas il peut être utile de n'écrire qu'une ligne sur deux, ce qui permettra d'ajouter facilement une donnée oubliée dans un calcul ou de corriger une ligne fautive.

- Dans un tableau, il n'est pas nécessaire de tracer toutes les lignes/traits (parfois, une en haut et une en bas suffisent). En revanche, il faut tracer ces lignes/traits à la règle.
- Encadrer vos résultats et présentez-les de la même manière tout au long de votre copie.

L'importance des questions à caractère rédactionnel :

Une part importante de l'épreuve étude de cas stratégique et opérationnel (souvent près de 40 %) des points du barème des épreuves portera sur des questions à caractère rédactionnel : « commenter », « quels sont les avantages et limites de la méthode appliquée », « conseiller le directeur », « réaliser une synthèse », « une rédaction structurée »...

Il est donc impératif de traiter ces questions qui font appel à la logique, à la connaissance du cours mais aussi aux techniques de la rédaction.

Pour apprendre et réviser le cours, il est conseillé de rédiger régulièrement des fiches de synthèse.

La rédaction structurée est également un exercice auquel il faut s'entraîner

La justification de la démarche et des calculs :

- Les sujets précisent que les éléments calculés sont à justifier : le détail des explications permet de comprendre la logique suivie et d'attribuer des points même si la réponse finale est fautive
- N'hésitez pas, en cas de besoin, de signaler sur la copie vos hypothèses de travail

L'usage de la calculatrice :

Il faut savoir exploiter sa calculatrice. Pour se faire :

- Acquérir une calculatrice financière qui vous permettra de faire l'ensemble des calculs d'actualisation nécessaires aux exercices.
- Mieux vaut choisir une calculatrice financière aux fonctions bien maîtrisées, qu'une calculatrice parfois trop complexe à l'usage.

Cependant, il n'est pas impossible que des sujets soient conçus pour être résolus sans calculatrice.

CONSEILS GENERAUX :

- La meilleure façon de se préparer aux difficultés spécifiques de cette épreuve est de s'y entraîner régulièrement, dans les conditions de l'examen.
- Le jour de l'épreuve il est indispensable que le candidat arrive frais, dispos et dans une tenue correcte, où il soit à l'aise.
- Pensez à vous munir des fournitures nécessaires (feutres de plusieurs couleurs, stylo de rechange, etc.) ainsi que des petits réconforts (eau, confiseries) qui vous aideront à tenir, sans vous perturber, au cours de vos 5 heures de rédaction

Annexe : Historique de l'épreuve étude de cas stratégique et opérationnel 2017-2020

Session	EDC GSO	Management	Outils de gestion	Finance (d'entreprise et de marché)	Contrôle de gestion
2020	CAS Mutandis	Analyse du marché Etude de positionnement des marques la gestion de la gamme des produits	Calcule de probabilité l'intervalle de confiance	CMPC Méthode d'évaluation des sociétés Retraitement des SIG	Calcul de coûts complets <i>le Calcul du coût d'une commande</i> <i>analyse de l'approche transversale des activités</i> <i>principes des coûts standards</i> calcul des prix de cession interne
2019	CAS LAPROPHAN	Analyse globale du marché de l'entreprise Analyse du processus d'achat et impact sur le marketing Etablissement d'un tableau de bord pour la force de vente	Choix d'investissement en avenir certain (VAN, taux d'actualisation à retenir, impact du mode de financement) Gestion de la production (estimation de programme de production, détermination du programme optimal)	Comparaison du tableau de financement PCM et celui des flux de trésorerie Etablissement d'un TF selon PCM Rapport structuré sur l'activité, la structure financière et la trésorerie Gestion du risque de change (calcul de position de change et des types de couvertures)	Détermination d'un prix de vente pour de nvx produits (cout de revient par la méthode ABC, cout-cible, analyse de la valeur d'un produit)
2018	CAS MED PAPER	Analyse du marché par le modèle des forces concurrentielles de Porter Appréciation de la stratégie marketing et la politique de gamme Analyse de la structure interne et du mode de gouvernance	Calcul de la rentabilité du titre de la société et celle du marché Calcul du bêta relatif à l'action de la société Décomposition du risque total du titre	Analyse des risques liés à l'endettement Analyse du tableau de financement du PCM Analyse du tableau des flux de l'OEC Rédaction d'une note de synthèse sur la situation financière de l'entreprise	Calcul du cout de sous-activité Calcul du sr et levier d'exploitation Calcul des marges sur cout spécifique Analyse des dysfonctionnements de production Construction d'un tableau de bord opérationnel
2017	CAS RISMA	Diagnostic global du marché Analyse de la stratégie marketing Analyse des stratégies concurrentielles	Analyse de la rentabilité économique (VAN et DRCI) Analyse de la sensibilité de la rentabilité aux facteurs de risque de projet Calcul de probabilité (Loi normale, loi de poisson)	Etude de financement de projet par ORA Calcul du cout réel de l'emprunt Analyse des indicateurs d'activité et de rentabilité	Analyse d'une politique de tarification (SR, levier d'exploitation, élasticité de la demande, yield management) Décomposition de l'écart sur résultat (écart sur chiffre d'affaires, écart sur marge sur cout variable)