

Partie 4

Rédiger des idées nouvelles

Comme vu dans la partie précédente, la réponse appropriée d'une étude de cas se compose essentiellement d'idées pertinentes. Tout en respectant cette exigence, il faut également s'assurer d'offrir des idées nouvelles, c'est-à-dire qui offrent une valeur ajoutée à la réponse. En d'autres termes, la réussite d'un cas dépend de votre capacité à écrire un **nombre raisonnable d'idées pertinentes et nouvelles sur les principaux problèmes ou enjeux**. Une idée qui ne s'inscrit pas dans ce cadre n'est tout simplement pas considérée dans l'évaluation de la réponse.

Minimiser les répétitions du cas

Une idée nouvelle, c'est une idée inconnue de l'employeur ou du client. Que ce soit sous la forme d'un argument, d'une explication, d'un commentaire, d'une option, d'une conclusion ou d'une recommandation, l'idée ne doit pas avoir été préalablement avancée. Par exemple, si le cas fait état de déficiences dans la structure organisationnelle, le candidat qui mentionne que la décentralisation peut être une solution apporte une idée nouvelle. Par contre, si le cas mentionne que la décentralisation est actuellement envisagée par la haute direction, la mention de cette possibilité dans la réponse ne sera pas une idée nouvelle. C'est l'analyse de celle-ci qui en contiendra. À moins que le contexte soit différent, une idée répétée plus d'une fois dans une réponse demeure une seule et même idée.

inadéquat	RÉUSSITE
→ répéter plusieurs fois le même point de différentes façons sans réaliser qu'il s'agit à chaque fois du même argument.	→ utiliser diverses données pertinentes parmi celles énoncées dans le cas afin de diversifier les arguments.
→ citer ou ré-agencer les faits énoncés dans le cas ou les redire en d'autres mots.	→ intégrer des réflexions utiles dans l'analyse des faits.

POINT DE VUE

Il faut porter une attention particulière à tout commentaire, opinion ou demande de la part de l'employeur ou du client. Lorsque le client émet une suggestion ou envisage de procéder d'une certaine façon, il faut en discuter, même si vous savez à l'avance que ce n'est pas une bonne idée. L'employeur ou le client s'attend certainement à recevoir une réponse de votre part sur cet aspect, dans le cadre des paramètres du cas.

**Ce n'est pas l'idée émise par le client qui est nouvelle,
mais votre façon de la traiter.**

Il m'arrive fréquemment de constater que des candidats résumant systématiquement le contenu du cas avant de le résoudre. C'est parfois du mot à mot. Ils vont ainsi faire état de la situation actuelle avant de passer à l'étape de la résolution de la problématique en cours. Ce genre de résumé ne contient **aucune idée nouvelle**, ce qui le rend par le fait même inutile. Il faut plutôt considérer que le destinataire du rapport – en l'occurrence le correcteur – connaît très bien les informations du cas. Partez de là!

**IDÉE PERTINENTE
ET NOUVELLE**



IDÉE APPROPRIÉE

EXEMPLE DE RÉDACTION QUI RÉSUME INUTILEMENT LE CAS

Lors de notre dernière rencontre, le directeur général de l'entité a mentionné que la banque avait imposé des clauses restrictives lors du renouvellement de l'emprunt hypothécaire. L'entente qui m'a été fournie mentionne qu'au moins 5 % du total des actifs doit être conservé en trésorerie et équivalents de trésorerie, et le ratio d'endettement ne doit pas excéder 1,25.

Il faudra donc déterminer si les ratios imposés sont respectés à la clôture de la période, compte tenu des erreurs de comptabilisation relevées.

Il faudra obtenir la formule de calcul utilisée par la banque afin d'en confirmer la définition.

Dans cet exemple, tout le premier paragraphe est inutile. Le lecteur du rapport n'en a pas besoin puisqu'il détient déjà cette information. **Il n'y a pas d'idées nouvelles.** Vous comprendrez facilement que l'employeur ou le client qui fait appel à vos services n'a pas besoin que vous lui racontiez ce qu'il sait déjà.

Au seuil de réussite, DIVERSITÉ, QUALITÉ et QUANTITÉ sont les maîtres-mots.

Dans certaines circonstances, il vous faudra peut-être faire la part des choses. Le destinataire du rapport pourrait ne pas connaître les renseignements provenant d'une source externe comme un extrait d'article de journal présenté en annexe. À ce moment-là, l'information reprise est une idée nouvelle.

EXEMPLE DE RÉDACTION APPROPRIÉE

Procédures d'audit

Clauses de la banque

- déterminer si les deux ratios sont respectés au **30 juin (5 % de l'actif et endettement d'au plus 1,25)**, compte tenu des erreurs de comptabilisation relevées.
- obtenir la formule de calcul utilisée par la banque afin d'en confirmer la définition.

Il est évident que le fait de ne pas résumer le cas favorise l'écriture d'un plus grand nombre d'idées pertinentes et nouvelles. Un titre clair et précis oriente très bien le lecteur quant à l'objet de la discussion. Il est alors possible de passer directement à l'analyse afin d'utiliser au mieux le temps limité de la résolution d'un cas. Notez également, comme l'exemple ci-dessus, qu'une brève mention des ratios entre parenthèses permet de préciser la discussion. Finalement, puisqu'il s'agit d'une « liste » d'actions à entreprendre, chaque idée peut débiter par un verbe à l'infinitif.

POINT DE VUE

Certains candidats estiment que le fait de résumer les renseignements du cas avant l'analyse leur permet de mieux comprendre ce qui en est. C'est un point de vue qui se défend puisqu'il faut toujours s'assurer de bien identifier la problématique en cause. En fait, ce qui est important, c'est de bien comprendre la situation actuelle de l'entreprise, dans l'objectif de fixer adéquatement le point de départ. Bien cibler que l'exhaustivité des fournisseurs est le secteur de risque, par exemple, ou bien cibler que la problématique concerne la perte sur contrat et non le contrat lui-même, est certainement crucial. Toutefois, il est rarement nécessaire de résumer dans sa réponse tout ce qui se passe dans le cas pour y arriver.

Il n'y a pas de temps disponible pour réécrire les informations d'un cas.

Un compromis acceptable serait d'effectuer le processus mentalement ou, pour une situation ou un sujet complexe, de le faire brièvement *via* des Notes de lecture.

Une mise au point s'impose, car les propos précédents peuvent sembler contradictoires avec le fait indéniable qu'une réponse doit être constamment intégrée au cas; ce qui sera toujours vrai. Il y a certainement une différence entre résumer ou répéter les informations du cas et les utiliser.

La répétition du cas alourdit inutilement la rédaction de la réponse.

APPLIQUER ≠ RÉSUMER

L'utilisation des renseignements fournis dans le cas est indispensable à la réussite.

Personnellement, lorsque je rédige la réponse d'un cas, je débute rarement une phrase ou un paragraphe par l'une ou l'autre des informations fournies. Il s'agit d'un truc de rédaction efficace pour minimiser les répétitions inutiles. Quand on y pense, cela a du sens puisque les données de l'étude de cas servent essentiellement à soutenir, justifier, expliquer ou évaluer une idée avancée. Elles sont là pour accompagner les analyses, rarement pour être mises de l'avant par elles-mêmes.

EXEMPLES DE L'UTILISATION APPROPRIÉE DES INFORMATIONS D'UN CAS

Rédaction incomplète	Rédaction appropriée
Le directeur me mentionne que la qualité des produits est un facteur clé de succès dans le secteur d'activité. Je vous recommande de ne pas vous approvisionner auprès de MIX.	<u>REC.</u> : Ne pas s'approvisionner auprès de MIX, car la qualité de la matière première est inférieure à celle actuellement utilisée. Or, la qualité est justement un facteur clé de succès dans le secteur.
Votre objectif est de diversifier vos activités. Je recommande l'acquisition de TMP puisque le prix demandé est en deçà de la juste valeur calculée.	Je <u>recommande</u> l'acquisition de TMP puisque le prix demandé est en deçà de la juste valeur calculée (voir Annexe B) et que cela concorde avec votre objectif de diversifier les activités.
Aucune modalité de remboursement n'est prévue au contrat. Il faut classer le billet à payer à l'actionnaire dans les capitaux propres.	Il faut classer le billet à payer à l'actionnaire dans les capitaux propres, car aucune modalité de remboursement n'est prévue au contrat. IAS 39 3856

L'examen de la colonne de gauche nous permet de réaliser que le lien entre l'information du cas, présentée au début, et la recommandation qui suit n'est pas clairement ni directement établi. En d'autres termes, le lecteur doit « présumer » de ce lien. Dans le premier exemple, il « semble » que la recommandation de ne pas faire affaire avec MIX soit justifiée par la qualité inférieure de leurs produits. Ce n'est toutefois pas si évident lorsqu'on lit le texte. Il manque des mots!

Dans la colonne de droite, il n'y a aucun doute quant à l'utilité de l'information du cas dans l'analyse. Prenez note dès maintenant qu'on ne peut pas demander au lecteur d'une réponse d'ajouter des mots ou des liens, encore moins d'extrapoler le sens des propos émis. Nous reviendrons sur cet aspect dans la Partie 8.

La réponse d'un cas doit contenir des idées qui offrent une VALEUR AJOUTÉE.