



Présenter sa candidature chez McKinsey

Trousse du candidat



Contenu

	Page
Préambule.....	2
Travailler chez McKinsey	2
▪ Notre mission, notre approche	
▪ Les projets	
▪ La progression de carrière	
Que recherchons-nous?	4
▪ Cinq caractéristiques du profil de candidat recherché	
Notre processus de sélection	6
Préparer votre candidature	9
▪ Lettre de présentation	
▪ Curriculum vitae	
Soumettre votre candidature.....	11
ANNEXES – Exemples d’analyse de cas.....	12
▪ Cas n° 1 – Super Burger.....	14
▪ Cas n° 2 – Société Magna.....	26

L'emploi du masculin dans ce document n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

Préambule

Nous vous remercions de votre intérêt pour McKinsey.

Nous sommes toujours intéressés à recevoir la candidature de personnes talentueuses qui envisagent une carrière dans les services-conseils. Comme dans tous les autres bureaux de McKinsey, l'équipe de Montréal s'emploie à attirer les meilleurs candidats qui soient.

Nous disposons d'un processus centralisé de gestion des demandes d'emploi provenant de partout dans le monde. Vous pouvez présenter votre candidature pour un poste de consultant, d'analyste ou de stagiaire. Une fois complétée, celle-ci sera acheminée à l'une de nos équipes chargées du recrutement et analysée en tenant compte de vos antécédents universitaires et/ou professionnels. Nos recruteurs passeront en revue votre dossier de candidature et l'un d'eux communiquera avec vous dans les meilleurs délais.

Si votre candidature retient notre attention, vous serez invité à une série d'entretiens où nous aurons la chance d'évaluer, de part et d'autre, si McKinsey est le bon choix pour vous.

Travailler chez McKinsey

Notre mission, notre approche

Chez McKinsey, nous cherchons d'abord et avant tout à avoir un impact déterminant sur les clients que nous servons. Nous travaillons avec des organisations de tous les secteurs – public, privé et communautaire – auprès desquelles nous agissons à titre de conseiller de confiance. En vous joignant à notre équipe, vous serez appelé à prendre part à des projets d'ampleur qui contribuent à façonner le monde de demain. En tant que membre de notre réseau mondial de consultants, vous aiderez nos clients à résoudre leurs problèmes les plus complexes et les plus critiques pour leur avenir et celui de leur industrie.

Pour nous, attirer, développer et mobiliser des gens exceptionnels est plus qu'un objectif, c'est une mission fondamentale. C'est pourquoi nous mettons tout en œuvre pour recruter les meilleurs talents et développer leurs aptitudes en permanence grâce à divers programmes de formation et aux occasions que nous leur fournissons de travailler en équipe et de côtoyer d'autres professionnels de haut calibre, provenant de toutes les sphères d'expertise et de toutes les régions du monde.

Les projets

En vous joignant à McKinsey, vous devenez membre d'une communauté internationale. Fort d'une centaine de bureaux répartis dans plus de cinquante pays dans le monde, McKinsey sert un réseau inégalé de clients de premier plan dans des secteurs et sur des problématiques extrêmement variées, par exemple : aide au déploiement d'un géant de l'industrie des produits de luxe en Asie, définition de stratégies de marketing pour de grands opérateurs de réseaux de télécommunications, opérationnalisation de la fusion d'établissements financiers, réduction du gaspillage dans la chaîne d'approvisionnement d'un géant de l'agroalimentaire, amélioration du fonctionnement des urgences hospitalières dans un pays émergent... les mandats que nous réalisons sont infiniment diversifiés et permettent à chacun de trouver sa voie et de faire la différence dans le domaine qui lui tient le plus à cœur.

La force du réseau mondial de McKinsey nous permet de conseiller des interlocuteurs de très haut niveau, parmi lesquels figurent les dirigeants des plus grandes entreprises mondiales, les membres de leurs comités de direction, des dirigeants d'ONG et d'institutions, des gouvernements et décideurs publics, mais nous mettons également en œuvre le changement à tous les niveaux de l'organisation.

La progression de la carrière

La progression de la carrière des consultants chez McKinsey est rapide et structurée autour d'une succession d'étapes liées à l'apprentissage.

Analyste

Pleinement intégré au sein de l'équipe et au contact direct du client, l'analyste apporte une contribution essentielle au bon déroulement du projet auquel il participe. Tout au long de celui-ci, il consacre du temps à la collecte et à l'analyse de données et interagit en permanence avec les responsables de l'équipe afin de contribuer à la résolution des problèmes.

Consultant

Grâce à ses analyses, le consultant identifie rapidement les problèmes clés. Sur la base de ces travaux, il conduit le processus de résolution de problème afin d'identifier les différentes solutions pour le client et transforme les conclusions en recommandations concrètes. Il interagit en permanence avec les responsables de l'équipe afin de contribuer à la résolution des problèmes. Chez McKinsey, le rôle de consultant inclut plusieurs stades de progression établis en fonction de l'expérience antérieure et de la rapidité des progrès.

Chef de projet

Garant du bon déroulement du projet, le chef de projet donne l'impulsion à l'équipe, pilote ses travaux en interaction avec le directeur du projet et dialogue en permanence avec le client. Il met à la disposition de ce dernier le savoir-faire de McKinsey et mobilise les ressources internes au profit du projet. Il accompagne le client tout au long du processus de changement, assure le suivi et garantit le résultat mesurable du projet. L'accession au rôle de chef de projet se fait à partir de trois années d'expérience chez McKinsey, en fonction de la rapidité des progrès et de l'expérience professionnelle antérieure. Ce rôle requiert une expertise fonctionnelle ou sectorielle ainsi que des aptitudes à la gestion de projet.

Directeur de projets

Il est possible d'accéder au rôle de directeur de projets après cinq années chez McKinsey – en fonction du parcours professionnel global – avec l'objectif de développer rapidement la palette de compétences requises pour devenir associé. À ce stade, nos collègues supervisent désormais le déroulement de plusieurs mandats dans le domaine des compétences sectorielles ou fonctionnelles qu'ils ont développées au fil de leur parcours. Ils entretiennent les relations avec leurs clients, avec qui ils partagent de nouvelles perspectives, fruit de leurs travaux de recherche et de leur réflexion. Ils jouent un rôle essentiel dans le développement des compétences, au sein de l'équipe de McKinsey et de celles de leurs clients.

Que recherchons-nous?

Nous recherchons des individus passionnés, dévoués et débordants d'énergie. La créativité, la capacité de régler des problèmes et de travailler en équipe et l'esprit entrepreneurial sont les dénominateurs communs de nos consultants.

Nous embauchons des personnes non seulement pour ce qu'elles sont, mais aussi pour ce qu'elles deviendront. Notre engagement envers le développement de leur potentiel est au cœur de notre mission et se manifeste par un investissement massif en formation et en mentorat.

Nous recherchons des candidats qui ont de grandes attentes envers eux-mêmes et leurs collègues. Ces attentes leurs permettront d'exceller chez McKinsey ou à l'extérieur de la firme, puisque 300 chefs de la direction actuels de compagnies de plus d'un milliard de dollars sont passés par McKinsey.

Cinq caractéristiques du profil de candidat recherché

Impact personnel

Chez McKinsey, être reconnu pour ses aptitudes interpersonnelles élevées est plus qu'important, c'est une qualité essentielle. Nos équipes doivent bâtir des relations avec nos clients rapidement, devenir des conseillers de confiance et influencer des organisations entières vers la bonne voie. Quand des conflits d'opinions surviennent – ce qui est inévitable de par la nature de notre travail – nos consultants doivent utiliser leurs talents de communicateurs pour les résoudre.

Entrepreneuriat

Nous souhaitons que McKinsey demeure un lieu de rencontre pour les entrepreneurs, puisqu'ils sont créatifs par nature, toujours à la recherche de nouvelles approches et de nouveaux produits, services et technologies. C'est une valeur qui nous distingue et que nous tenons à conserver.

Nous recherchons donc des individus qui ont le potentiel de devenir des entrepreneurs au sein de la firme – par le développement de nouvelles lignes de service, l'ouverture de bureaux dans des pays émergents ou l'innovation dans différents aspects de la firme.

Plusieurs de nos entrepreneurs appliquent éventuellement l'expérience et les apprentissages de leur passage chez McKinsey à leur propre entreprise.

Résolution de problème

Les consultants de McKinsey aident les clients à résoudre des problèmes épineux liés à leurs activités – et à mettre en œuvre des solutions. Cela exige non seulement de la rigueur et des capacités intellectuelles exceptionnelles, mais aussi un sens pratique de ce qui peut fonctionner ou non au sein d'une organisation complexe.

Désir d'accomplissement

Pour aider nos clients à réaliser de grandes choses, nos consultants doivent démontrer qu'ils peuvent eux-mêmes se dépasser. Nous valorisons la détermination de nos consultants à « faire arriver les choses » afin d'avoir un impact sur nos clients et maintenir un esprit d'innovation constant au sein de notre organisation. Ils parviennent à fournir un service distinctif à nos clients en traitant avec plusieurs parties prenantes et en devant souvent respecter des délais serrés. Leur haut niveau d'énergie, leur détermination et leur jugement exceptionnel sont de précieux atouts.

Leadership

Le leadership—l’habileté de mener les gens vers l’avant et d’agir comme un catalyseur pour un travail d’équipe productif—est essentiel et un dénominateur commun parmi nos consultants. Par contre, nous reconnaissons que le leadership peut prendre différentes formes. Nous apprécions la diversité des talents qui rendent une personne capable d’inspirer les gens à se rallier à sa cause. C’est ainsi que nous parvenons à faire changer les choses chez nos clients et au sein de notre propre organisation.

Notre processus de sélection

Vous souhaitez présenter votre candidature pour un poste chez McKinsey? Notre approche pour le recrutement de nos consultants se compose de plusieurs entrevues, en général deux ou trois. Chacune vise à établir un dialogue sur votre expérience et vos motivations, à vérifier vos connaissances à l’aide d’une étude de cas et à répondre à vos questions. L’entretien dure un peu moins d’une heure, l’étude de cas comprise. Les quelques conseils qui suivent peuvent vous aider à vous y préparer.

Les entrevues

Un premier conseil pour réussir le processus d’entrevue chez McKinsey : ne laissez pas votre anxiété vous paralyser, relaxez. L’objectif de nos intervieweurs n’est pas d’identifier vos faiblesses. Ils ne souhaitent pas vous déstabiliser avec des questions pièges. Au contraire, ils ont pour mission de découvrir vos forces.

Chaque entrevue comprend deux étapes : la première consiste à discuter de votre expérience personnelle, la seconde à résoudre un cas. Vous trouverez plus d’information sur chacune de ces étapes ci-dessous. Un conseil : ne vous exercez pas trop. Nous souhaitons que vous vous familiarisiez avec le contenu (la résolution de cas et l’expérience personnelle). Nous ne recherchons pas le « candidat le mieux préparé ».

> *Expérience personnelle*

Nous ne vous aurions pas invité en entrevue si nous n’étions pas impressionnés par vos réalisations. Nous sommes particulièrement intéressés par votre interprétation de ceux-ci : quelles sont vos forces, qu’est-ce qui vous rend particulièrement fier, quel a été votre apport personnel à l’équipe?

Nos intervieweurs sont curieux et veulent tout savoir de vos réalisations : soyez donc prêt à en discuter en détail.

> *Résolution d'un cas*

L'étude de cas est un exercice de mise en situation et a pour but de nous aider à analyser votre raisonnement face à un problème donné. Le sujet de l'étude est généralement tiré d'une mission réalisée par l'intervieweur et peut être lié à tous les secteurs d'activité. Nous n'attendons pas une réponse type, mais que vous nous montriez, par votre raisonnement et vos interactions, quelle est votre logique.

Certains de nos candidats savent exactement ce qu'est une résolution de cas; si vous faites partie de ce groupe, n'hésitez pas à sauter cette partie. Par contre, si vous n'avez jamais entendu parler de ce type d'entrevue, ce qui suit pourra vous aider.

Les entrevues par résolution de cas se déroulent en deux temps. D'abord, votre intervieweur vous décrira une problématique stratégique ou opérationnelle qu'un de nos clients pourrait rencontrer. Puis à l'aide des données disponibles, vous discuterez avec votre intervieweur de solutions potentielles. C'est en structurant votre approche et en étant créatif que vous parviendrez à une conclusion. Ces habiletés sont indissociables de votre succès chez McKinsey.

Nous avons constaté que les gens qui réussissent le mieux chez McKinsey sont ceux qui sont attirés par la résolution de problème comme une forme de stimulation intellectuelle, de défi. Nous souhaitons donc vérifier votre habileté à décortiquer un problème, à en analyser toutes les facettes. La plupart du temps, nos clients nous présentent des problèmes à trois dimensions. Nous sommes donc à la recherche de candidats qui pensent de manière non linéaire et qui ont la capacité de combiner discipline et instinct.

Il y a une nuance importante à apporter au processus de l'analyse de cas : un candidat qui donne une « bonne » réponse, mais qui y est arrivé avec une démarche superficielle et peu cohérente n'aura pas autant de succès dans son entrevue qu'un candidat qui arrivera à une « mauvaise » réponse par manque de connaissance du domaine des affaires, mais qui a adopté une démarche cohérente et profonde. Nous recherchons chez nos candidats une agilité mentale et une curiosité intellectuelle élevées, sachant que nous les encadrerons et les ferons progresser grâce à du coaching et de la formation.

Bref, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous ne sommes pas intéressés à votre conclusion autant qu'au processus que vous aurez utilisé pour y arriver. En d'autres termes, nous testons votre intuition, votre jugement et votre sens des affaires puisque nous nous occuperons de vous former et de vous accompagner avec toutes les données et les connaissances dont vous aurez besoin.

Afin de vous aider à vous préparer à cet exercice en entrevue, nous avons inclus deux exemples d'analyse de cas en annexe au présent document. N'hésitez pas à les consulter.

Test de résolution de problème

Si vous n'avez pas fait le test standardisé GMAT, vous pourriez être appelé à subir un test de résolution de problème à choix multiples. Ce test dure 70 minutes et vous ne pouvez pas utiliser de calculatrice. Vous pouvez le passer en français ou en anglais. Ce test est conçu pour simuler le genre d'analyse que nous sommes appelés à faire; il n'exige pas une connaissance spécifique du monde des affaires ni d'habiletés mathématiques autres que celles qui sont censées avoir été acquises à l'école secondaire.

Préparer votre candidature

Votre dossier de candidature doit comprendre les documents suivants :

- Une lettre de présentation
- Votre curriculum vitae
- Votre plus récent relevé de notes
- Vos préférences en matière de lieu de travail (jusqu'à trois préférences – par exemple, bureau de Montréal, de Toronto ou de Calgary)

Lettre de présentation

Veillez rédiger un texte d'environ une page. Expliquez pourquoi vous êtes intéressé à travailler comme consultant en gestion.

Une bonne lettre de présentation satisfait aux critères suivants :

- Elle nous donne une première impression de vous – que vous voudrez la meilleure possible – tant pour ce qui est de vos antécédents que des aspects grâce auxquels vous vous démarquez. Nous nous intéressons à ce que vous avez réalisé pendant vos études, votre vie professionnelle, ou même vos loisirs. La lettre de présentation sert aussi à expliquer brièvement les « trous » dans votre parcours ou toute circonstance spéciale qui nous aiderait à mieux évaluer votre CV.
- Elle explique votre motivation à faire une demande d'emploi pour un poste dans le domaine des services-conseils.
- Elle sert à expliquer pourquoi vous croyez être un candidat idéal pour McKinsey, compte tenu des qualités que nous recherchons.
- Enfin, la lettre de présentation sert à nous expliquer en quoi vos talents auront une incidence positive sur les affaires de nos clients.

Curriculum vitae

Puisque le CV détermine qui sera reçu en entrevue, c'est évidemment un élément critique de votre dossier de candidature. Assurez-vous qu'il reflète de manière adéquate l'étendue de vos réalisations. En d'autres termes, envoyez-nous un CV qui reflètera les cinq caractéristiques mentionnées plus haut par des exemples à la fois précis et concis. Un bon CV saura nous donner rapidement une idée de qui vous êtes.

Sections clés

Bien que nous examinions votre CV en tentant d’y mesurer les cinq caractéristiques précitées – impact personnel, entrepreneuriat, habiletés en résolution de problème, désir d’accomplissement et leadership – nous ne souhaitons pas que vous organisiez l’information de cette manière. Nos recruteurs sont entraînés à reconnaître les exemples qui supportent ces critères sans qu’ils ne soient identifiés comme tels.

Éducation

Veillez utiliser un modèle à chronologie inversée. Incluez le titre de votre diplôme, l’université et votre moyenne cumulative pour chaque niveau d’éducation. Ensuite, mentionnez les prix ou bourses obtenus et vos projets scolaires les plus importants (mémoire de maîtrise, thèse de doctorat) avec la date de remise.

Si vous avez passé un test standardisé tel que les GMAT, LSAT ou SAT, veuillez inclure votre score. Plus vous mentionnerez de détails, mieux ce sera.

Si vous étudiez dans un système scolaire qui pourrait ne pas nous être familier, veuillez mettre vos résultats dans un contexte que nous pourrions analyser, par exemple : 98^e rang percentile des étudiants au niveau national.

Expérience de travail

Si vous avez des expériences de travail – que ce soit comme directeur d’une firme d’avocats ou un emploi d’été où vous étiez mascotte à La Ronde – veuillez les inclure. Au-delà de vos responsabilités quotidiennes, nous sommes intéressés à connaître toutes vos réalisations et l’impact de votre implication directe. Soyez à l’aise de nous décrire vos talents individuels, votre expérience ou vos succès entrepreneuriaux.

Autres forces et accomplissements

Votre CV devrait être le texte autobiographique le plus attirant que vous pouvez nous présenter. N’hésitez pas à inclure vos activités de bénévolat, les positions de responsabilité à votre école ou dans d’autres cadres professionnels – surtout s’ils révèlent votre sens de l’initiative, votre esprit entrepreneurial ou votre dévouement exceptionnel.

Ne passez pas par-dessus toute autre réalisation extracurriculaire, par exemple votre participation à une compétition sportive ou à un club, ou vos passe-temps. Un niveau élevé d’accomplissement dans toutes les sphères de votre vie nous renseigne sur votre niveau de votre motivation.

Langues

Veillez inclure toutes les langues dans lesquelles vous avez des habiletés conversationnelles. Pour chacune, indiquez votre niveau de compétence selon l'échelle suivante : « de base », « moyen » ou « élevé ».

Soumettre votre candidature

Pour soumettre votre candidature, veuillez envoyer tous les documents requis, en un seul courriel, à l'adresse suivante : montreal.recrutement@mckinsey.com.

Pour toute question ou pour plus de détails concernant notre processus de recrutement, nous vous invitons à communiquer avec Laurence Wilhelmy, à l'adresse suivante : laurence_wilhelmy@mckinsey.com.

Vous pouvez également obtenir de plus amples renseignements en visitant notre site Carrières mondial (en anglais) à www.mckinsey.com/careers.



Annexe

Exemples d'analyse de cas

Nous vous présentons ci-après deux exemples types d'analyse de cas qui devraient vous aider à vous familiariser avec le type d'exercice que nous vous demanderons de faire dans le cadre de notre processus de sélection.

Pour chaque cas, nous présentons toutes les données nécessaires à la résolution logique du problème et vous fournissons le processus de réflexion derrière chacune des réponses attendues.

- Cas n° 1 – Super Burger
- Cas n° 2 – Société Magna

Introduction

Pour vous aider à résoudre ces études de cas, nous vous donnons certains renseignements, vous posons des questions, puis lorsque vous y avez répondu, nous vous donnons un exemple de réponse. Nous espérons que cet exercice vous donnera un aperçu du déroulement d'une entrevue selon un scénario structuré.

Dans ces exercices, vous répondrez à une série de questions, au fur et à mesure que vous en apprenez sur le cas. Après chaque question, nous vous indiquons les réponses recommandées, que vous pourrez comparer avec vos propres réponses.

Nous voulons souligner le fait qu'il n'y a pas qu'une seule « bonne » réponse à la plupart des questions d'une étude de cas. Dans le cadre d'une entrevue selon un scénario structuré, nous sommes davantage intéressés à connaître le raisonnement qui vous a amené à proposer la solution, plutôt que la solution elle-même. L'intervieweur peut toujours évaluer des façons différentes, mais tout aussi valables, d'approcher un problème, puis vous ramener au genre de questions qu'il veut poser.

Vous devez aussi garder en tête que dans une réelle entrevue, vous aurez beaucoup plus d'interaction avec l'intervieweur que dans le cadre de cet exercice. Vous pourrez, par exemple, lui demander des précisions.

Enfin, ce type d'entrevue dure habituellement de 30 à 45 minutes, en fonction de l'évolution du cas. Par contre, il n'y a aucune limite de temps pour les exercices de pratique. Prenez le temps qu'il vous faudra.

Bonne chance!

Cas n° 1 – Super Burger

Objectif du client : La société Super Burger (SB), une chaîne de restauration rapide, se demande si elle devrait considérer l'acquisition de la société Beignes délicieux (BD) dans le cadre de sa stratégie de croissance.

Description de Super Burger

SB est la quatrième chaîne de restauration rapide en importance dans le monde, en fonction du nombre de restaurants en exploitation. À l'instar de la plupart de ses concurrents, SB sert des déjeuners, des dîners et des soupers et offre notamment des « combos » à ces occasions.

Bien que SB possède certains de ses restaurants, elle est exploitée selon le modèle de franchisage. Les franchisés possèdent 85 % des restaurants (des particuliers possèdent et gèrent des restaurants et paient une redevance de franchisage à SB, mais SB prend les principales décisions commerciales, p. ex., menu, aménagement des restaurants).

Étude de McKinsey

Dans le cadre de sa stratégie de croissance, SB a analysé des sociétés qu'elle cible pour une acquisition éventuelle, dont Beignes délicieux (BD), une beignerie en pleine expansion présente aux États-Unis et à l'étranger.

BD est aussi exploitée selon le modèle de franchisage, mais de façon quelque peu différente du modèle de SB. SB franchise des restaurants, tandis que BD franchise des secteurs ou des régions dans lesquels le franchisé doit ouvrir un certain nombre d'établissements.

Le chef de la direction de SB a recours aux services de McKinsey pour déterminer si la société doit acquérir BD ou non.

Q1 Quels aspects exploreriez-vous pour déterminer si SB doit acquérir BD?

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.

VOTRE RÉPONSE



Réponse à la question 1

Q1 Quels aspects exploreriez-vous pour déterminer si la société SB doit acquérir la société BD?

R1 Vous trouverez ci-dessous la liste de quelques aspects dont vous pourriez tenir compte. Félicitations si vous avez réussi à en trouver certains parmi ceux-là et peut-être même d'autres.

Valeur individuelle de la société BD

- Croissance du marché de la vente de beignes.
- Croissance des ventes passées et futures de BD (détail de l'augmentation du nombre d'établissements ainsi que de la croissance des ventes d'un même établissement).
- Concurrence – d'autres chaînes nationales d'importance obtiennent-elles de meilleurs résultats que BD sur les plans de la croissance/du bénéfice? Quelle incidence cela a-t-il sur la croissance future?
- Rentabilité/marge bénéficiaire.
- Capital nécessaire pour financer la croissance (capital à investir pour l'ouverture de nouveaux établissements, fonds de roulement).

Synergies/intégration stratégique

- Marques de qualité semblable? Une mise en marché commune serait-elle profitable ou nuisible aux deux sociétés?
- Dans quel pourcentage existe-t-il un chevauchement entre les clientèles des deux sociétés? (un faible chevauchement peut entraîner des préoccupations relatives à la compatibilité des marques, alors qu'un trop vaste chevauchement laisse peu de latitude à la croissance des ventes par marketing croisé).
- Synergies (indice : ne vous étendez pas trop sur le sujet, car nous en reparlerons plus tard).

Équipe de direction/intégration culturelle

- Aptitudes et compétences des cadres intermédiaires et supérieurs.
- Intégration culturelle. Si les sociétés sont très différentes, quel pourcentage des dirigeants clés pourraient s'adapter?

Capacité de fusionner les sociétés

- Expérience antérieure de SB en matière de fusions et d'intégration d'entreprises.
- Différences relatives au modèle de franchisage. Examen approfondi des modèles de franchisage. Ces différences pourraient-elles avoir des répercussions sur l'entente? Pouvons-nous gérer deux modèles de franchisage en même temps?

Question 2

L'équipe a commencé à envisager les synergies possibles qui pourraient découler de l'acquisition de la société BD. Voici certains facteurs importants sur les sociétés SB et BD.

Tableau 1

Établissements	SB	BD
▪ Total	5 000	1 020
- Amérique du Nord	3 500	1 000
- Europe	1 000	20
- Asie	400	0
- Autre	100	0
▪ Croissance annuelle des établissements	10 %	15 %

Données financières	SB	BD
▪ Ventes totales des établissements	5 500 M\$	700 M\$
▪ Revenu de la société mère	1 900 M\$	200 M\$
▪ Principales dépenses (% du chiffre d'affaires)		
- Coût des marchandises vendues	51 %	40 %
- Coût d'exploitation des établissements	24 %	26 %
- Coûts relatifs aux immobilisations et à l'équipement	4,6 %	8,5 %
- Frais d'administration de la Société	8 %	15 %
▪ Bénéfice (% du chiffre d'affaires)	6,3 %	4,9 %

▪ Chiffre d'affaires par établissement	1,1 M\$	0,7 M\$
▪ Moyenne de l'industrie	0,9 M\$	0,8 M\$

Q2 Quelles synergies pourraient exister entre les sociétés SB et BD?

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.

VOTRE RÉPONSE

Réponse à la question 2

Q2 Quelles synergies pourraient exister entre les sociétés SB et BD?

R2 Nous recherchons des réponses semblables aux suivantes :

Baisse des dépenses

- Le secteur à favoriser pour la diminution des coûts est celui des frais de vente, des frais généraux et des dépenses administratives : on peut intégrer la direction des affaires.
- Possibilité de diminuer le prix de revient en achetant, en grosse quantité, des aliments utilisés par les deux sociétés (p. ex., boissons, huile à friture); cependant, les chevauchements pourraient être minimes, car les ingrédients auxquels on a recours sont très différents.
- Il semble que la société SB possède un avantage relatif au coût des immobilisations et de l'équipement, ce qui pourrait être profitable pour la société BD (p. ex., excellente capacité de négociation de baux).

Augmentation des revenus

- Vente de beignes dans les restaurants SB ou vente de certains produits SB dans les établissements BD.
- La société SB est beaucoup plus présente que la société BD à l'échelle internationale; elle pourrait ainsi posséder les compétences et les aptitudes nécessaires pour aider la société BD à prendre de l'expansion hors de l'Amérique du Nord.
- La société SB pourrait avoir plus de facilité à repérer les endroits où ouvrir de nouveaux établissements, car son chiffre d'affaires par établissement est supérieur à la moyenne de l'industrie, alors que ce n'est pas le cas pour la société BD. La société SB pourrait profiter de cet avantage lorsque viendra le temps d'ouvrir de nouveaux établissements BD afin d'augmenter le chiffre d'affaires moyen par établissement.
- La société BD pourrait croître plus rapidement que si elle n'était pas fusionnée – la société SB, en tant que grande société au faible taux d'endettement, pourrait bénéficier d'un meilleur accès au capital.

Question 3

Q3 L'équipe croit que les synergies pourraient permettre de doubler la part de marché de BD aux États-Unis au cours des cinq prochaines années et que l'accès de SB au capital lui donnera la possibilité de multiplier par 2,5 le nombre d'établissements BD en exploitation. Quel chiffre d'affaires par établissement devra atteindre la société BD d'ici cinq ans pour que la société SB réalise ces objectifs? Utilisez toutes les données du tableau 1 dont vous avez besoin. De plus, votre intervieweur vous fournirait les hypothèses suivantes :

La consommation de beignes/capita aux États-Unis équivaut à 10 \$/année aujourd'hui et on prévoit qu'elle augmentera à 20 \$/année en cinq ans.
Pour faciliter le calcul, supposons que la population des États-Unis est de 300 millions.

Conseil utile

En entrevue, n'hésitez pas à poser à l'intervieweur toutes les questions nécessaires pour répondre à la question.

VOTRE RÉPONSE

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.



Réponse à la question 3

Q3 L'équipe croit que les synergies pourraient permettre de doubler la part de marché de BD aux États-Unis au cours des cinq prochaines années et que l'accès de SB au capital lui donnera la possibilité de multiplier par 2,5 le nombre d'établissements BD en exploitation. Quel chiffre d'affaires par établissement devra atteindre la société BD d'ici cinq ans pour que la société SB réalise ces objectifs? Utilisez toutes les données du tableau 1 dont vous avez besoin. De plus, votre intervieweur vous fournirait les hypothèses suivantes :

La consommation de beignes/capita aux États-Unis équivaut à 10 \$/année aujourd'hui et on prévoit qu'elle augmentera à 20 \$/année en cinq ans.

Pour faciliter le calcul, supposons que la population des États-Unis est de 300 millions.

R3 Les différentes réponses possibles pourraient comprendre la suivante :

Part de marché actuelle : chiffre d'affaires de la société BD (extrait du tableau 1) = 700 M\$ ÷ valeur du marché américain = 3 G\$ (10 \$ x 300 millions d'habitants) = 23 % (arrondir à 25 % pour simplifier les calculs).

Valeur du marché américain dans cinq ans = 20 \$ x 300 millions d'habitants = 6 G\$

Chiffre d'affaires de la société BD si la part de marché double : 50 % x 6 G\$ = 3 G\$

Chiffre d'affaires par établissement : 3 G\$/2,5 (1 000 établissements) = 1,2 M\$

Cela vous semble-t-il raisonnable?

Oui, étant donné qu'on n'aura pas besoin de doubler la croissance du chiffre d'affaires par établissement et que l'on prévoit que la consommation par capita doublera.

Question 4

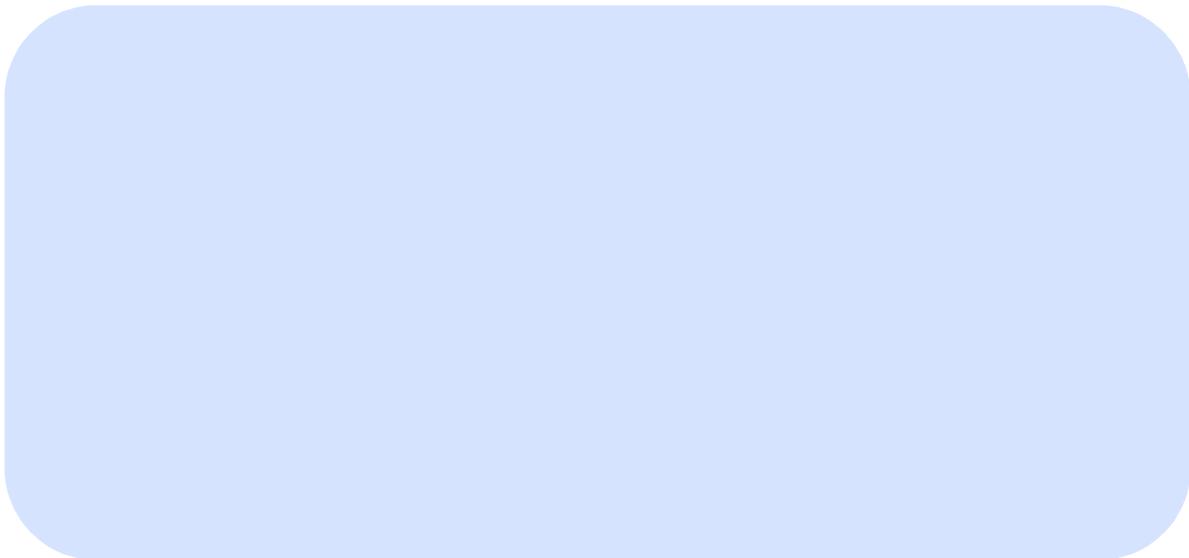
Q4 L'une des synergies en lesquelles l'équipe croit déceler un grand potentiel vise l'augmentation de la rentabilité globale des entreprises en vendant des beignes dans les restaurants SB. Comment évalueriez-vous l'incidence de cette synergie sur la rentabilité?

Conseil utile

Assurez-vous de pouvoir clairement expliquer en quoi l'évaluation que vous proposez aiderait à répondre à la question posée.

VOTRE RÉPONSE

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.



Réponse à la question 4

Q4 L'une des synergies en lesquelles l'équipe croit déceler un grand potentiel vise l'augmentation de la rentabilité globale des entreprises en vendant des beignes dans les restaurants SB. Comment évalueriez-vous l'incidence de cette synergie sur la rentabilité?

R4 Voici quelques réponses possibles :

Calculer les revenus supplémentaires qui découleraient de la vente de beignes dans les restaurants SB (calculer le nombre de beignes qu'il faut vendre par restaurant, multiplier ce nombre par le coût unitaire, puis multiplier le tout par le nombre de restaurants SB). Calculer les coûts différentiels qui découleraient de la vente de beignes dans les restaurants SB (coûts de production, augmentation du nombre d'employés, formation des employés, changements relatifs aux logiciels, mise en marché et publicité supplémentaires, coût de distribution différentiel, si nous ne pouvons pas produire les beignes à l'interne, etc.).

Calculer les investissements supplémentaires. Devons-nous agrandir les restaurants si nous prévoyons attirer de nouveaux clients? Devons-nous investir dans l'aménagement des restaurants afin de pouvoir produire des beignes à l'interne?

Si votre réponse doit tenir compte du facteur de cannibalisation, quel serait le taux de cannibalisation relatif aux produits de la société SB? La cannibalisation par les beignes des aliments servis au déjeuner par SB sera supérieure à celle des aliments servis au dîner et au souper, etc.

Une façon de calculer l'importance de la cannibalisation consiste à examiner les taux de cannibalisation historiques lors du lancement de nouveaux produits/d'offres dans les restaurants SB.

La vente de beignes dans des restaurants SB pourrait aussi cannibaliser la vente de beignes dans les établissements BD situés près d'un restaurant SB – une façon d'évaluer l'incidence éventuelle de cette vente consiste à examiner les variations historiques du chiffre d'affaires de BD lorsqu'une beignerie concurrente s'installe à proximité.

Question 5

Q5 Quel serait le profit supplémentaire par établissement si nous prévoyons vendre 50 000 beignes par établissement, au prix unitaire de 2 \$, sous réserve d'une marge bénéficiaire de 60 % et d'un taux de cannibalisation de 10 % du chiffre d'affaires de la société SB?

Tableau 2

Chiffre d'affaires et rentabilité par restaurant	
Nombre de produits SB vendus par restaurant	300 000
Prix de vente unitaire	3 \$/unité
Marge	50 %

Produits BD vendus dans les restaurants SB	50 000
Prix de vente unitaire	2 \$/unité
Marge	60 %
Taux de cannibalisation des produits SB par les produits BD	10 %

Conseil utile

Bien que vous puissiez trouver plus difficile de résoudre des problèmes mathématiques dans le cadre d'une entrevue selon un scénario structuré, vous verrez qu'il ne vous suffit que de décomposer le problème. Nous cherchons à vérifier votre aptitude à bien analyser la situation et à effectuer les calculs nécessaires.

VOTRE RÉPONSE

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.

Réponse à la question 5

Q5 Quel serait le profit supplémentaire par établissement si nous prévoyons vendre 50 000 beignes par établissement, au prix unitaire de 2 \$, sous réserve d'une marge bénéficiaire de 60 % et d'un taux de cannibalisation de 10 % du chiffre d'affaires de la société SB?

R5 Si vous avez bien effectué les calculs, vous devriez avoir obtenu la réponse suivante :

Profit supplémentaire = contribution du chiffre d'affaires de BD moins perte due à la cannibalisation du chiffre d'affaires de SB

= 50 000 unités x 2 \$/unité x marge de 60 % – 300 000 unités x taux de cannibalisation de 10 % x 3 \$/unité x marge de 50 %

= 60 000 \$ – 45 000 \$ = augmentation du profit de 15 000 \$ par établissement

Question 6

Q6 Vous rencontrez par hasard le PDG de SB dans le corridor. Il vous demande de résumer la position actuelle de McKinsey quant à l'acquisition éventuelle de BD par SB. Supposez que l'intervieweur est le chef de direction – que lui diriez-vous?

VOTRE RÉPONSE

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.



Réponse à la question 6

Q6 Vous rencontrez par hasard le PDG de SB dans le corridor. Il vous demande de résumer la position actuelle de McKinsey quant à l'acquisition éventuelle de BD par SB. Supposez que l'intervieweur est le chef de direction – que lui diriez-vous?

R6 Voici l'une des réponses possibles :

Après une analyse préliminaire des faits, nous croyons que l'acquisition de BD créerait une valeur importante pour SB et que SB devrait acquérir BD.

- Nous croyons que l'acquisition permettrait aux restaurants SB d'augmenter leur profit par établissement de 15 000 \$ si la chaîne vendait des produits BD dans ses restaurants. Cela pourrait entraîner un profit supplémentaire de 50 M\$ pour la chaîne en Amérique du Nord (où des synergies immédiates sont plus probables étant donné que la marque BD est peu présente ailleurs dans le monde).
- Nous croyons que l'équipe doit évaluer d'autres possibilités de synergies de coûts et de revenus.

Lorsque l'équipe aura déterminé les revenus supplémentaires, les économies de coûts et les placements, nous formulerons des recommandations sur le prix maximal que vous devriez être prêt à payer.

Nous ferons aussi des recommandations sur les mesures à prendre pour intégrer les deux sociétés, afin de profiter des économies de coûts et des revenus éventuels, ainsi que pour gérer les différents modèles de franchisage et les cultures potentiellement différentes de SB et de BD.

Vous pourriez avoir obtenu une liste différente. Quelle que soit votre approche, nous aimons voir les différentes façons qu'ont les candidats d'aborder le problème, tout en le résolvant de façon aussi directe et pratique que possible.

Cas n° 2 – Société Magna

Objectif du client : Trouver une façon d'améliorer sa situation financière.

Notre client, Magna, est une entreprise de soins de santé du Midwest américain. Elle assure les patients et leur offre des services de soins de santé. Les employeurs paient une prime fixe à Magna pour chacun de leurs employés en retour de quoi celle-ci couvre tous les services de soins de santé dont doivent bénéficier les employés (qui vont des soins prodigués par un médecin aux médicaments, en passant par l'hospitalisation).

Magna assure actuellement 300 000 personnes. Elle emploie 300 médecins salariés qui offrent aux patients une vaste gamme de services, par l'entremise de six centres. Ces médecins couvrent un large éventail de domaines de spécialité, mais pas l'ensemble. Lorsqu'un patient nécessite des soins médicaux dans un domaine de spécialité non couvert par le réseau de médecins de Magna, on l'adresse à un médecin qui n'est pas membre du réseau et Magna paie tous les frais liés à cette recommandation, selon un barème de rémunération à l'acte. Magna ne possède pas d'hôpitaux en tant que tel; elle conclut plutôt des ententes de service avec plusieurs hôpitaux locaux.

Le PDG de Magna a retenu les services de McKinsey pour que cette dernière l'aide à déterminer la cause de la baisse de rentabilité de la société et pour trouver une solution au problème.

Q1 Quels principaux aspects aimeriez-vous explorer pour déterminer la cause de la baisse de rentabilité de Magna?

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.

VOTRE RÉPONSE



Réponse à la question 1

Q1 Quels principaux aspects aimeriez-vous explorer pour déterminer la cause de la baisse de rentabilité de Magna?

R1 Vous trouverez ci-dessous la liste de quelques aspects dont vous pourriez tenir compte. Félicitations si vous avez réussi à en trouver certains parmi ceux-là et peut-être même d'autres.

Les revenus de Magna

- Le prix payé par l'employeur pour la couverture des soins de santé de ses employés.
- Le nombre d'employés assurés par Magna.
 - Les charges de Magna (coûts fixes et variables)
- Voici les principaux éléments de coût de Magna : frais administratifs (non médicaux) et frais médicaux (p. ex., hôpital, médicaments, soins externes).
- Le coût des soins externes peut se diviser entre les honoraires du médecin interne et les coûts entraînés par les recommandations externes.

La démographie ou le profil de risque global des patients de Magna peuvent influencer sur le montant des frais médicaux.

Question 2

Q2 L'équipe a découvert que la démographie des assurés de Magna a considérablement changé depuis les cinq dernières années, passant d'une majorité d'ouvriers/de travailleurs d'usine à une majorité d'employés de bureau. Sachant cela, y a-t-il des aspects particuliers que vous aimeriez d'abord explorer?

VOTRE RÉPONSE

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.



Réponse à la question 2

Q2 L'équipe a découvert que la démographie des assurés de Magna a considérablement changé depuis les cinq dernières années, passant d'une majorité d'ouvriers/de travailleurs d'usine à une majorité d'employés de bureau. Sachant cela, y a-t-il des aspects particuliers que vous aimeriez d'abord explorer?

R2 Nous cherchons des réponses semblables aux suivantes :

Coût des réclamations, car le changement de profil de nos assurés modifiera le type de maladies rencontrées (p. ex., plus de stress/maladies du cœur et moins d'accidents du travail).

Coût des soins externes, car les médecins internes ne possèdent peut-être pas les compétences nécessaires pour traiter les nouvelles maladies rencontrées.

Question 3

Q3 Après avoir étudié les opérations de Magna, votre équipe croit que l'une des causes profondes des problèmes financiers de la société est la façon dont elle gère les frais médicaux, notamment les coûts liés aux recommandations de patients à des médecins qui ne sont pas membres du réseau de Magna.

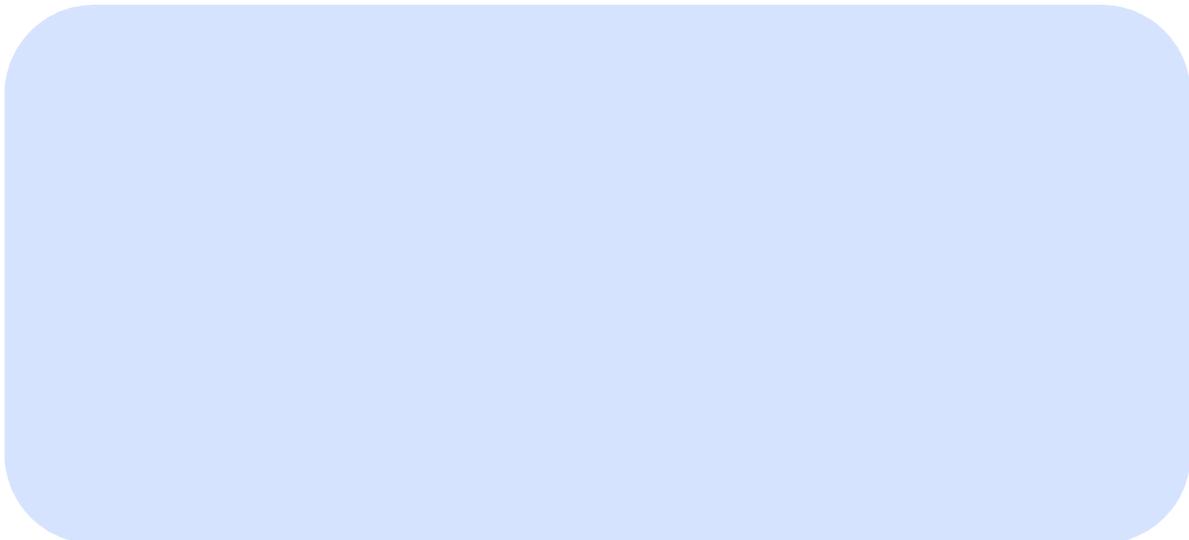
Votre équipe a recueilli les renseignements suivants sur Magna et sur son grand rival, Soleil HMO (« Soleil »).

	Nombre de patients	Coût moyen d'une recommandation (par membre, par mois)
Magna	300 000	20 \$
Soleil	500 000	15 \$

Quelles sont les causes les plus probables pour lesquelles le coût moyen des recommandations effectuées par Magna est supérieur à celui payé par Soleil? (À ce moment, vous pourriez commencer à émettre des hypothèses et à poser des questions à votre intervieweur afin de clarifier les faits énoncés).

VOTRE RÉPONSE

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.



Réponse à la question 3

Q3 Quelles sont les causes les plus probables pour lesquelles le coût moyen des recommandations effectuées par Magna est supérieur à celui payé par Soleil?

R3 Voici quelques réponses possibles :

Coût des recommandations : il se peut que Magna paie ses services spécialisés plus cher que Soleil (p. ex., le tarif négocié par Magna pour les services d'oncologie extérieurs pourrait être supérieur au tarif négocié par Soleil).

Nombre de recommandations : les médecins de Magna pourraient avoir des routines de pratique différentes de celles des médecins de Soleil (p. ex., ils pourraient être moins à l'aise de soigner les patients atteints de maladies cardiaques ou pourraient suivre des formations/procédures différentes).

Gamme de spécialités : La gamme de spécialités non couvertes par les médecins de Magna et pour lesquelles des soins externes sont nécessaires comprend des soins de santé plus onéreux (cardiologie et neurochirurgie) que celle de Soleil (cardiologie et psychiatrie).

Base de patients : Magna soigne des patients plus malades ou plus âgés (plus de 65 ans) que ceux soignés par Soleil (il est plus probable que des personnes de plus de 65 ans doivent recevoir des soins de santé qui ne sont pas compris dans la gamme de spécialités couvertes par les médecins du réseau de Magna, particulièrement la cardiologie).

Question 4

Q4 Quelles analyses feriez-vous si les causes que vous suggérez contribueraient réellement au problème?

Conseil utile

Il est bon que vos réponses décrivent clairement en quoi l'analyse que vous proposez aiderait à répondre à la question posée.

VOTRE RÉPONSE

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.



Réponse à la question 4

Q4 Quelles analyses feriez-vous si les causes que vous suggérez contribueraient réellement au problème?

R4 Vous pourriez prendre l'approche ci-dessous, où nous avons indiqué plusieurs points à analyser :

Coût des recommandations :

Recueillir des données sur le prix payé actuellement par Magna pour un échantillon de spécialités communes.

Obtenir les mêmes données sur un concurrent, si possible pour la moyenne de l'industrie (peut-être grâce à des entrevues avec des spécialistes qui ne sont pas membres du réseau de Magna).

Nombre de recommandations :

Interviewer des médecins membres ou non du réseau de Magna pour voir si leurs pratiques diffèrent de manière flagrante.

Consulter les publications de l'industrie qui traitent de ce sujet.

Gamme de spécialités :

Vérifier le nombre de recommandations effectuées par Magna pour chaque spécialité et évaluer le nombre des recommandations effectuées par Soleil pour les mêmes spécialités.

Il serait peut-être encore bon dans ce cas d'interviewer des spécialistes externes à qui Soleil adresse des patients.

Base de patients :

Comparer les données démographiques des patients de Magna et de Soleil. Il devrait être facile d'obtenir ces données auprès de Magna; par contre, un examen rapide des combinaisons d'assurance qu'offre Soleil aux employés devrait vous donner un bon aperçu de leur profil démographique.

Déterminer si le coût des recommandations de Magna a augmenté en fonction du changement du profil démographique des assurés.

Question 5

Q4 Le PDG de Magna croit que sa société paie trop cher pour les soins externes en cardiologie que requièrent ses patients. Il demande à l'équipe de McKinsey d'examiner de plus près la situation de ses patients atteints d'une maladie cardiaque et de lui indiquer le nombre de recommandations annuelles qu'il devrait s'attendre à effectuer. Tenez compte des hypothèses suivantes :

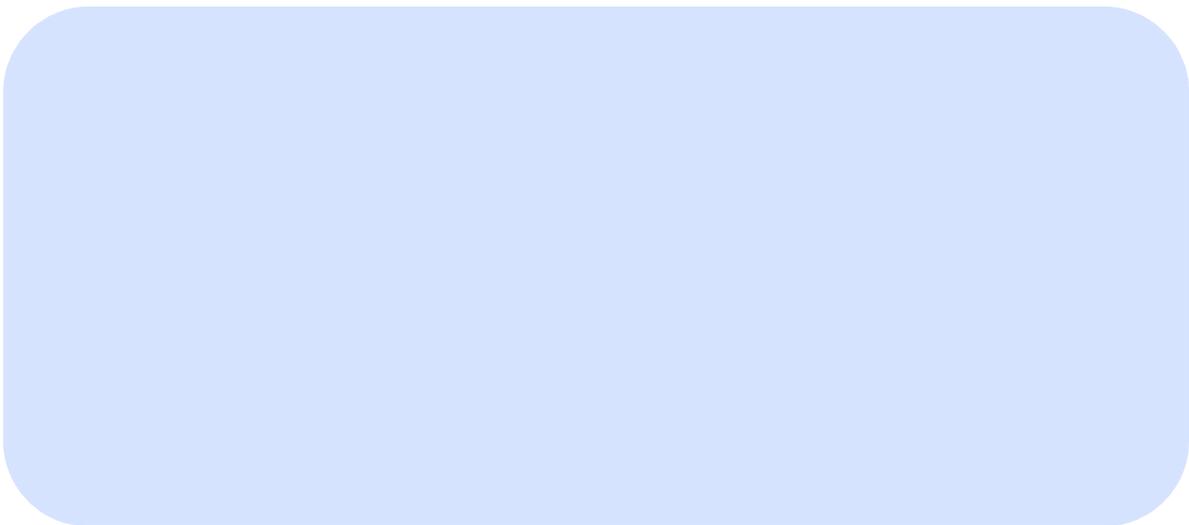
- **Magna soigne 300 000 patients par année.**
- **20 % d'entre eux ont 65 ans et plus.**
- **Aux États-Unis, les patients atteints d'une maladie cardiaque grave consultent un spécialiste (cardiologue) en moyenne 5 fois par année.**

En situation d'entrevue, n'hésitez pas à poser toutes les questions qui vous aideront à répondre à la question. Dans ce cas, vous devriez savoir qu'il vous faut connaître le taux de prévalence des maladies cardiaques graves chez les patients pour pouvoir effectuer les calculs nécessaires. Lorsque vous lui poserez la question, l'interviewer vous donnera la réponse suivante :

- **Le taux de prévalence des maladies cardiaques graves est de 30 % chez les 65 ans et plus.**
- **Le taux de prévalence des maladies cardiaques graves est de 10 % chez les moins de 65 ans.**

VOTRE RÉPONSE

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.



Réponse à la question 5

Q5 Le PDG de Magna croit que sa société paie trop cher pour les soins externes en cardiologie que requièrent ses patients. Il demande à l'équipe de McKinsey d'examiner de plus près la situation de ses patients atteints d'une maladie cardiaque et de lui indiquer le nombre de recommandations annuelles qu'il devrait s'attendre à effectuer.

R5 Si vos calculs sont exacts, vous devriez avoir obtenu la réponse suivante : selon sa base de patients atteints de maladies cardiaques, Magna doit s'attendre à effectuer 210 000 recommandations par année. Vous devriez avoir suivi la démarche ci-dessous pour en arriver à cette réponse :

Nombre total de patients : 300 000

300 000 patients x 20 % = 60 000 patients de 65 ans et plus

60 000 patients x 30% = 18 000 patients de 65 ans et plus sont atteints d'une grave maladie cardiaque et ces patients consultent un spécialiste cinq fois par année (18 000 x 5) = total de 90 000 consultations par année

240 000 patients de Magna de moins de 65 ans

240 000 patients x 10 % = 24 000 patients de moins de 65 ans sont atteints d'une grave maladie cardiaque et ces patients consultent un spécialiste cinq fois par année (24 000 x 5) = total de 120 000 consultations par année

90 000 + 120 000 consultations par année = au total, les patients de Magna ont consulté un spécialiste externe en cardiologie 210 000 fois cette année.

Question 6

Q6 Lorsque l'équipe indique au PDG de Magna qu'en fonction de la base de patients de sa société il devrait s'attendre à effectuer 210 000 recommandations à des spécialistes externes en cardiologie par année, il s'exclame : « Nous payons actuellement pour 300 000 consultations externes en cardiologie par année! »

Pourquoi le nombre de recommandations qu'effectue chaque année Magna pour des services externes en cardiologie est-il beaucoup plus élevé que le nombre moyen de recommandations effectuées aux États-Unis?

Que feriez-vous pour déterminer si l'un de ces facteurs constitue l'une des causes principales du problème?

VOTRE RÉPONSE

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.



Réponse à la question 6

Q6 Lorsque l'équipe indique au PDG de Magna qu'en fonction de la base de patients de sa société il devrait s'attendre à effectuer 210 000 recommandations à des spécialistes externes en cardiologie par année, il s'exclame : « Nous payons actuellement pour 300 000 consultations externes en cardiologie par année! »

Pourquoi le nombre de recommandations qu'effectue chaque année Magna pour des services externes en cardiologie est-il beaucoup plus élevé que le nombre moyen de recommandations effectuées aux États-Unis?

Que feriez-vous pour déterminer si l'un de ces facteurs constitue l'une des causes principales du problème?

R6 Il y a plusieurs réponses possibles; vous êtes sur la bonne voie si vous avez donné certaines des réponses suivantes :

- Le taux de prévalence des maladies cardiaques chez les patients de Magna est plus élevé que la moyenne. Pour voir si cela est une cause du problème, McKinsey doit vérifier les données internes sur le taux de prévalence des maladies cardiaques et les comparer avec les données sur l'ensemble des patients aux États-Unis.

- Les médecins de soins de première ligne aiguillent vers des spécialistes les patients qui ne sont pas atteints de maladies cardiaques graves. L'équipe doit interviewer les spécialistes pour connaître leur avis ou faire un suivi auprès d'un groupe de patients qui ont été recommandés.

- Les médecins de soins de première ligne ne se sentent pas à l'aise (ils manquent d'expérience ou de formation) de soigner les patients atteints de maladies cardiaques, même ceux dont la maladie n'est pas très grave; ils veulent éviter les poursuites pour faute professionnelle. McKinsey doit interviewer les médecins de Magna et procéder à un examen externe.

- Magna n'a pas établi de directives claires quant au moment où les médecins doivent adresser des patients aux spécialistes (ou si de telles directives existent, les médecins ne s'y conforment pas). L'équipe doit demander l'opinion d'un spécialiste sur les directives en vigueur pour voir si elles sont l'une des principales causes du problème.

- Il n'y a aucun incitatif ou pénalité qui empêche les médecins d'adresser les patients souffrant de maladies cardiaques bénignes à des spécialistes. Afin de vérifier s'il s'agit d'une cause fondamentale du problème, l'équipe doit revoir les programmes d'incitatifs de la société, s'il y a lieu. L'équipe doit aussi comparer des sociétés/situations semblables (mécanismes de contrôle des ordonnances, etc.).

Question 7

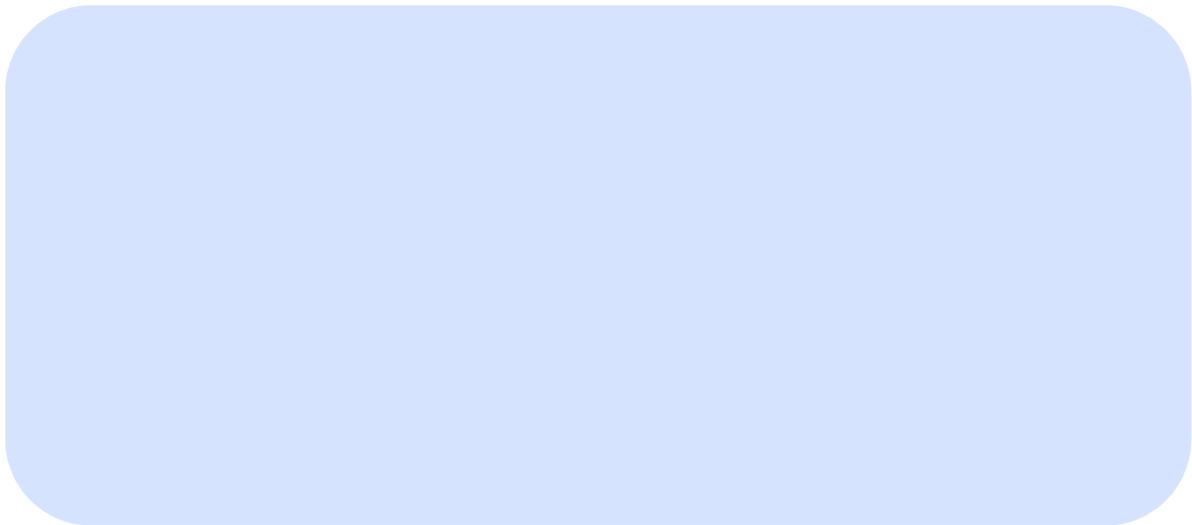
Q7 À ce stade de l'étude, vous rencontrez par hasard le directeur des services de santé de Magna dans le corridor. Il doit résoudre tous les problèmes liés à la prestation de services internes et externes aux assurés de la société. Il vous demande si vous avez fait des progrès jusqu'à maintenant. Que lui répondriez-vous?

Conseil utile

Pensez à la personne à qui vous parlez et à la meilleure façon de communiquer les constatations que vous avez faites jusqu'à maintenant.

VOTRE RÉPONSE

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.



Réponse à la question 7

Q7 À ce stade de l'étude, vous rencontrez par hasard le directeur des services de santé de Magna dans le corridor. Il doit résoudre tous les problèmes liés à la prestation de services internes et externes aux assurés de la société. Il vous demande si vous avez fait des progrès jusqu'à maintenant. Que lui répondriez-vous?

R7 La capacité de faire, de manière défendable, la synthèse logique de tous les renseignements disponibles à une étape d'un projet est essentielle dans l'exercice de nos fonctions. Même si nous nous considérons au tout début du projet à ce moment particulier, nous voulons pouvoir partager notre perspective actuelle de la question. Une réponse idéale comprendrait les points suivants :

Conclusions

- Nous avons examiné tous les facteurs de profit de Magna. Bien qu'il y ait vraisemblablement place à l'amélioration dans plusieurs domaines, il semble que le coût des réclamations constitue l'un des plus importants d'entre eux.
- Si l'on compare Magna au marché et à ses concurrents, la société semble assumer un coût élevé de réclamations par patient. Nos premières constatations nous indiquent qu'il y aurait davantage place à l'amélioration dans le domaine du coût des recommandations à des médecins externes.
- Il y a un certain nombre de raisons qui pourraient expliquer cet état de fait (liste comme à la question précédente).

Prochaines étapes

- Nous voulons mettre le doigt sur les principales raisons pour lesquelles Magna assume un coût élevé de réclamations par patient.
- Nous examinerons aussi les possibilités de réduction d'autres coûts et le potentiel d'amélioration des bonis ou des autres sources de revenus.

Question 8

Q8 Après des recherches supplémentaires, votre équipe décide que le fait de changer l'approche des médecins de première ligne de Magna pourrait permettre de réduire le coût des recommandations vers des spécialistes externes en cardiologie, tout en continuant d'assurer des soins de grande qualité.

L'équipe croit que la mise en œuvre d'un programme d'incitatifs pour les médecins pourrait aider à réduire le nombre de recommandations effectuées. Vous proposez le programme-pilote suivant :

- Magna paie des primes de 100 000 \$ par année aux dix médecins de première ligne qui aiguillent le moins de patients vers des spécialistes externes en cardiologie, tout en obtenant de bons résultats sur les patients.

- Magna augmente les frais généraux payés aux médecins de première ligne afin de répondre davantage aux besoins de base des patients en matière de cardiologie. L'augmentation des frais généraux totalisera un million de dollars.

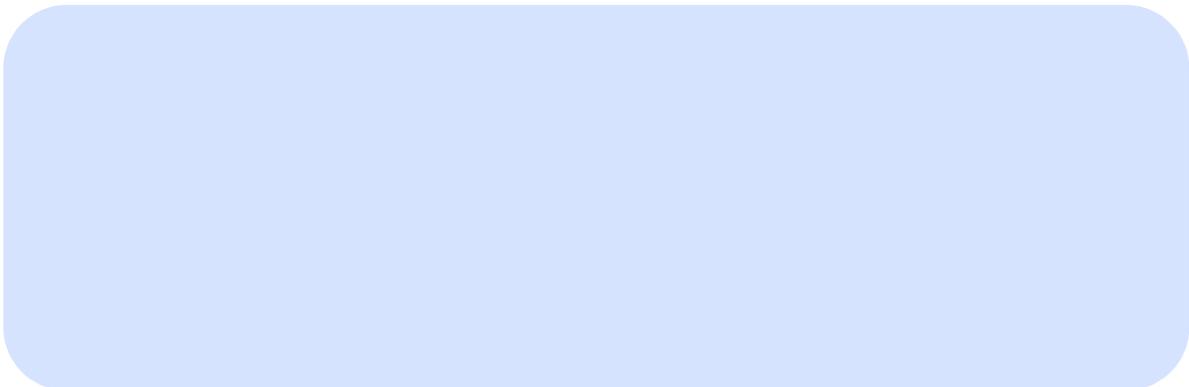
Combien de recommandations en cardiologie Magna devra-t-elle effectuer de moins pour couvrir les frais du programme-pilote d'incitatifs? Pour faciliter les choses, supposons ce qui suit :

- Le coût d'une recommandation externe en cardiologie est de 200 \$.

- Magna effectue actuellement 300 000 recommandations externes en cardiologie par année.

VOTRE RÉPONSE

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.



Réponse à la question 8

Q8 Combien de recommandations en cardiologie Magna devra-t-elle effectuer de moins pour couvrir les frais du programme-pilote d'incitatifs?

R8 Si le programme d'incitatifs permet de réduire de 3,3 % le nombre de recommandations externes en cardiologie effectuées, soit 10 000 recommandations, Magna réussira à en couvrir les frais.

Voici une méthode de calcul possible :

$1 \text{ M\$} + (10 * 100\,000 \text{ \$}) = 2 \text{ M\$}$ (coût du programme d'incitatifs)

$2 \text{ M\$} / 200 \text{ \$} = 10\,000$ recommandations

$10\,000 \text{ recommandations} / 300\,000 \text{ recommandations (au total)} =$ une réduction de 3,3 % du nombre de recommandations permettrait de couvrir le coût du programme d'incitatifs.

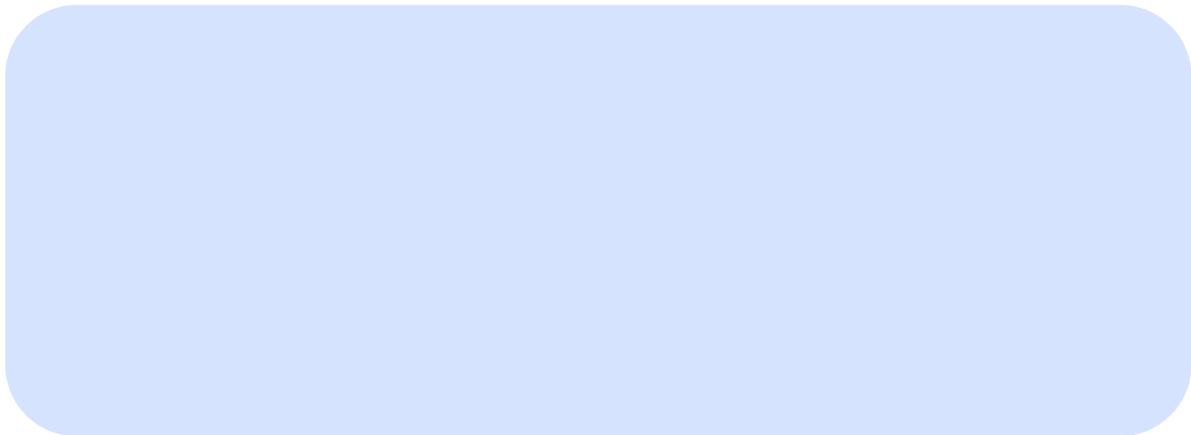
Question 9

Q9 Votre équipe prévoit que le programme d'incitatifs pourrait permettre de réduire le nombre de recommandations de 5 % la première année et de 2 % supplémentaire la deuxième année.

Si ces prévisions sont exactes, combien d'argent pourrait économiser Magna au total dans les deux premières années du programme d'incitatifs?

VOTRE RÉPONSE

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.



Réponse à la question 9

Q9 Votre équipe prévoit que le programme d'incitatifs pourrait permettre de réduire le nombre de recommandations de 5 % la première année et de 2 % supplémentaire la deuxième année.

Si ces prévisions sont exactes, combien d'argent pourrait économiser Magna au total dans les deux premières années du programme d'incitatifs?

R9 La deuxième année, le coût des recommandations serait de 4,14 M\$ inférieur au coût de la première année. Au cours des deux années, Magna économiserait 7,14 M\$. Voici l'une des façons d'aborder le problème :

Économies réalisées pendant la première année du programme

300 000 recommandations (total)

Réduction de 5 % du nombre de recommandations = 15 000 recommandations

15 000 recommandations x 200 \$ = économies de 3 M\$ la première année

Économies réalisées pendant la deuxième année du programme

285 000 recommandations (total)

Réduction de 2 % du nombre de recommandations = 5 700 recommandations

5 700 recommandations x 200 \$ = économies de 1,14 M\$ la deuxième année

3 M\$ + 1,14 M\$ = économies de 4,14 M\$ au cours des deux premières années

Par conséquent, voici ce que la société économiserait au cours des deux premières années du programme = économies réalisées la première année + économies réalisées la deuxième année = 3 M\$ + 4,14 M\$ = 7,14 M\$.

Question 10

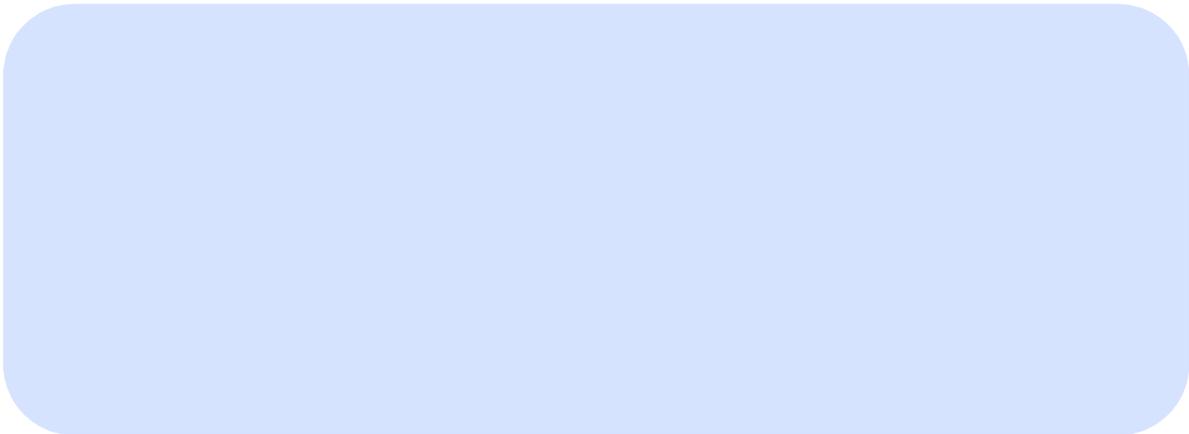
Q10 Votre équipe présente au PDG de Magna son programme d'incitatifs à l'intention des médecins. Après consultation avec son directeur médical, il vous indique que la société croit pouvoir mettre le programme en œuvre et qu'elle le mettra d'abord à l'essai dans le domaine de recommandations externes en cardiologie.

À la fin de la réunion, le PDG vous dit : « J'apprécie vos efforts, mais cela n'est pas suffisant pour redresser notre situation financière actuelle. Les médecins sont des professionnels qui ont à cœur d'offrir de bons soins aux patients et je crois qu'il y a une limite aux économies que nous pouvons réaliser grâce à ces seuls incitatifs financiers. Outre les programmes d'incitatifs financiers liés aux recommandations externes en cardiologie, comment pouvons-nous réduire le coût des recommandations qu'effectue Magna à des spécialistes? »

En fonction de ce dont nous avons discuté aujourd'hui et de toutes nouvelles idées que vous pourriez avoir eues, que répondriez-vous au chef de la direction?

VOTRE RÉPONSE

Prenez quelques minutes pour écrire votre réponse dans la boîte de texte ci-dessous (utilisez une feuille additionnelle au besoin), puis comparez-la à la réponse recommandée.



Réponse à la question 10

Q10 En fonction de ce dont nous avons discuté aujourd'hui et de toutes nouvelles idées que vous pourriez avoir eues, que répondriez-vous au chef de la direction?

R10 Cette question vous permet de bien démontrer votre créativité, car il y a de nombreuses réponses possibles. Vous pourriez donner les réponses suivantes :

Mettre en œuvre de nouvelles mesures visant à changer l'approche des médecins
Offrir de la formation sur la façon de soigner les patients qui présentent des problèmes médicaux mineurs ou stables.

Établir et préciser les directives médicales en matière de recommandations (former un comité médical qui distinguera les maladies cardiaques graves des bénignes).

Mettre sur pied des comités de pairs qui approuveront un sous-ensemble de recommandations (celles dont le coût est considéré comme « élevé »).

Consacrer du temps au suivi des médecins qui recommandent beaucoup plus de patients aux spécialistes externes que la moyenne, afin de déterminer l'ampleur du problème et si le fait de simplement mettre l'accent sur quelques médecins nous permettra de réduire de façon considérable le coût des recommandations.

Déterminer si Magna peut réduire ses coûts de recommandation dans d'autres secteurs de la médecine où elle ne possède pas de spécialistes (neurochirurgie).

Examiner les contrats de service que Magna a passés avec des spécialistes pour établir si elle paie trop cher par rapport à ses concurrents.

Étudier les coûts liés à l'embauche de cardiologues, de neurochirurgiens et d'oncologues (à Magna) et déterminer si cela permettrait de réduire le coût des recommandations externes.

Vous pourriez avoir obtenu une liste différente. Quelle que soit votre approche, nous aimons voir les différentes façons qu'ont les candidats d'aborder le problème, tout en le résolvant de façon aussi directe et pratique que possible.

**Nous espérons que ces exercices d'analyse de cas
vous auront été utiles.**

Bonne chance en entrevue!

McKinsey & Compagnie
1250, boulevard René-Lévesque Ouest
Bureau 4430
Montréal (Québec) H3B 4W8

Mars 2014
Tous droits réservés.