

Études de cas pour recrutement A2025

Cas 1 – Le café étudiant du campus (*Facile*)

Contexte

Le café étudiant de l'université existe depuis une dizaine d'années. Il est géré par un comité étudiant et fonctionne grâce à une équipe de bénévoles et quelques employés rémunérés. Malgré une clientèle fidèle, les ventes stagnent et les marges sont serrées. Le comité souhaite trouver des moyens simples et rapides d'augmenter les revenus pour financer plus d'activités étudiantes.

Question 1

Comment le café étudiant peut-il augmenter ses revenus au cours de la prochaine année ?

Réponses possibles

- **Augmenter la fréquentation:** campagnes de promotion ciblées (réseaux sociaux, affiches sur le campus), partenariats avec associations étudiantes pour fournir du café lors d'événements.
- **Augmenter le panier moyen:** proposer des combos (ex. café + muffin), introduire un programme de fidélité simple (ex. carte tamponnée, 1 gratuit après 10 achats).
- **Optimiser l'offre:** introduire des produits tendance (options véganes, sans gluten), offrir des snacks pratiques pour étudiants pressés.

Question 2 : Sous-exercice chiffré

Le café envisage d'introduire une nouvelle offre de collations. Voici trois options :

Catégorie	Prix unitaire	Quantité vendue/jour	Coût unitaire
Muffins	2,50\$	50	1,00\$
Wraps froids	7,00\$	20	4,00\$
Jus frais	5,00\$	30	2,50\$

Quelle option semble la plus intéressante à introduire en premier, et pourquoi?

Réponses

- Muffins : marge de $1,50\$ \times 50 = 75\$/\text{jour}$.
- Wraps froids : marge de $3\$ \times 20 = 60\$/\text{jour}$.
- Jus frais : marge de $2,50\$ \times 30 = 75\$/\text{jour}$.

Les muffins et les jus offrent la même rentabilité directe, mais les muffins sont peu coûteux et faciles à gérer. Le choix optimal dépend du public visé (snack sucré vs produit santé).

Question 3 : pitch

Imagine que tu dois convaincre ton comité étudiant en 30 secondes avec une idée originale pour attirer plus d'étudiants ou augmenter la dépense moyenne. Que dirais-tu?

Points recherchés dans la réponse

- Clarté et concision
- Créativité de l'idée (sort de l'ordinaire, valeur ajoutée au café)
- Lien avec l'objectif

Cas 2 – Énergie Verte Inc. (Intermédiaire)

Contexte

Énergie Verte Inc, une PME québécoise développe et installe des panneaux solaires résidentiels. Elle veut évaluer si son modèle d'affaires est rentable et comment mieux se positionner dans un marché compétitif.

Question 1

Quels éléments devraient être considérés pour assurer la rentabilité et la croissance de l'entreprise ?

Réponses possibles

- **Analyse de marché:** comprendre la concurrence (autres fournisseurs solaires, Hydro-Québec), évaluer la taille du marché local (potentiel de croissance).
- **Distribution:** vente directe aux ménages vs partenariat avec constructeurs, développer un réseau d'installateurs partenaires.
- **Positionnement:** mettre en avant la rentabilité à long terme (économies d'énergie), utiliser les subventions gouvernementales comme levier marketing

Question 2 : sous-exercice chiffré

L'entreprise vend chaque système à **12 000 \$**, et le coût de production par système est de **8 000 \$**. Les frais fixes annuels s'élèvent à **400 000 \$**. Pour encourager l'innovation, le gouvernement accorde une subvention récurrente de **10 000 \$** par an à l'entreprise. De plus, l'entreprise dépense **20 000 \$** cette année pour des achats de mobilier de bureau.

Combien de systèmes doit-elle vendre pour atteindre son seuil de rentabilité? Quand généra-t-elle du profit?

Attention : les 20 000 \$ dépensés pour le mobilier de bureau **ne doivent pas être inclus** dans le calcul du seuil de rentabilité, car c'est une **dépense ponctuelle** d'investissement, non un coût fixe récurrent lié à la production ou à la vente des systèmes. Si on l'ajoute dans les frais fixes, on surestime le seuil de rentabilité et on conclut que l'entreprise doit vendre plus de systèmes qu'en réalité.

Réponse

- $\text{Frais fixes ajustés} = \text{Frais fixes} - \text{Subvention}$
 $= 400\,000 - 10\,000$
 $= \mathbf{390\,000\$}$
- $\text{Marge par système} = \text{Prix de vente} - \text{Coût variable}$
 $= 12\,000 - 8\,000$
 $= \mathbf{4\,000 \$ \text{ par système}}$
- $\text{Seuil de rentabilité} = \text{Frais fixes} \div \text{Marge unitaire}$
 $= 390\,000 \div 4\,000$
 $= \mathbf{97,5 \approx 98 \text{ systèmes}}$

L'entreprise doit vendre **98 systèmes** pour couvrir ses frais fixes et atteindre son seuil de rentabilité.

À partir du 99^e système vendu, elle commence à générer du **profit**.

Question 3 : pitch

Imagine que tu dois convaincre un investisseur qu'Énergie Vert inc. va croître rapidement et devenir rentable.

Prépare un pitch créatif et convaincant, en expliquant ce qui la rend unique, comment elle peut se différencier et augmenter sa rentabilité.

Points recherchés dans la réponse

- Clarté et cohérence
- Pertinence des points : marché, valeur, stratégie
- Créativité
- Capacité à convaincre

Cas 3 – TransMobilité (Difficile)

Contexte

TransMobilité est une entreprise de transport urbain qui gère un réseau d'autobus dans une grande ville canadienne. Depuis 5 ans, la compagnie fait face à :

- Une baisse du nombre d'usagers (essor du vélo, covoiturage, Uber).
- Une augmentation des coûts d'entretien et du prix du carburant.
- Une pression politique pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Le président de TransMobilité souhaite développer un plan stratégique pour les 10 prochaines années afin de redevenir compétitif.

Question 1

Quels éléments devraient être analysés pour augmenter la rentabilité de TransMobilité et assurer sa pérennité ?

Réponses possibles

- Revenus
 - Augmenter la fréquentation (ex. tarifs réduits pour étudiants).
 - Développer des abonnements mensuels plus flexibles.
- Coûts
 - Optimiser la flotte (autobus électriques à long terme).
 - Réduire les coûts administratifs via la digitalisation.
- Positionnement stratégique
 - Mieux concurrencer Uber et le covoiturage (ex. améliorer la fréquence, l'expérience client).
 - Miser sur l'image écoresponsable.

Question 2 : sous-exercice chiffré

Un autobus électrique coûte 900 000\$ à l'achat, mais permet d'économiser 60 000\$/an en carburant et entretien par rapport à un autobus diesel. Un autobus diesel coûte 500 000 \$. La durée de vie prévue des deux bus est de 12 ans.

1. Combien d'années seront nécessaires pour que la compagnie récupère l'investissement supplémentaire du bus électrique par rapport au bus diesel?
On cherche le seuil de rentabilité
2. Quel pourcentage de l'investissement supplémentaire est récupéré chaque année grâce aux économies annuelles?
Sur la base de ce calcul et de la durée de vie de 12 ans, peut-on considérer que l'investissement est rentable?

Réponses possibles

Question 1

- Investissement supplémentaire = $900\,000 - 500\,000 = 400\,000 \$$
- Économie annuelle = $60\,000 \$$
- Seuil de rentabilité = investissement supplémentaire / économie annuelle = $400\,000 / 60\,000 \approx 6,67$ ans

L'investissement est récupéré après environ 7 ans (6 ans et 8 mois).

Question 2

- Pourcentage récupéré par an = $60\,000 / 400\,000 * 100 = 15\%$

Sur 12 ans, le bus électrique ne fait pas seulement atteindre le seuil de rentabilité, mais permet un gain net d'environ 320 000 \$. Donc, l'investissement est non seulement rentable mais aussi aligné avec les objectifs environnementaux.

Question 3 : pitch

Si tu étais invité à présenter un plan stratégique en 1 minute au conseil municipal, comment structurerais-tu ton argumentaire pour montrer que TransMobilité peut à la fois : attirer les jeunes usagers, réduire son empreinte carbone, améliorer sa santé financière?

Points recherchés dans la réponse

- Clarté et impact : idée exprimée simplement de façon convaincante
- Créativité : idée originale
- Alignement aux 3 objectifs : attirer les jeunes, réduire l'empreinte carbone, améliorer la santé financière.
- Idée faisable et réaliste