

REX BCG – Stage – Septembre 2025 – Meyer Gabin

Tour 1 - Tests de logique (30min dans leurs bureaux)

Rien de nouveau. Je recommande de se référer aux REX de Célia G. et Benoit B. pour des détails / pro tips.

Tour 1 – Entretien w/. Arnaud Grasas, Project Leader (1h par Zoom)

Arnaud est Espagnol, Project Leader, et depuis 3 ans au BCG Paris. Il a notamment travaillé chez Strategy& puis chez American Express. Il est expert dans l'industrie des paiements.

On commence par du fit, plutôt classique BCG, mais relativement long :

- Présentez-vous
- Pourquoi être parti en échange au Brésil ?
- Pourquoi le conseil en stratégie ? Et pourquoi pas avant ?
- Pourquoi le BCG ?
- Une expérience dont vous êtes particulièrement fier ?
- Une expérience challengeante ?
- Pourquoi cette passion pour l'automobile ?
- Qu'est-ce que la course à pied peut vous apporter en tant que consultant ?
- Un dernier point que vous souhaiteriez aborder ?

Puis on passe au cas (**spoiler alert : le cas est difficile**).

« Notre client est un spécialiste du traitement des paiements. Il souhaite nouer un nouveau partenariat avec une banque. Notre client s'occupera du processing (e.g., tech, vérification des données, gestion des fraudes) et la banque s'occupera de la relation client (e.g., front-office, émissions des cartes, terminaux de paiements). Comment aider notre client à sélectionner cette banque ? »

Je reformule et pose quelques questions :

- Quel marché géographique ? France principalement, mais aussi Europe
- Pour quels produits ? Paiements par carte, virements, prélèvements, compte-à-compte
- Quel genre de banque ? Banque retail
- Un objectif chiffré ? Non, simplement une augmentation des PDM (secteur en concentration)
- Quel horizon temporel ? Plutôt long-terme, sur 5 à 10 ans

Je propose cette structure :

1. Établir une short-list de banques retail intéressantes, selon des critères définis
 - a. Présence sur le marché
 - b. Géographie couverte
 - c. Capacités
2. Étudier les revenus potentiels

- a. Prix (niveau des commissions sur les transactions)
- b. Volume (nombre de transactions)
- c. Mix produits ? Carte vs. virement vs. nouveaux modes de paiements vs. etc.

3. Capacités & Risques

- a. Capacités
 - i. Financières
 - ii. Non-financières
 - 1. Réglementaires (autorisations, certifications, etc.)
 - 2. Technologiques (notre client peut-il gérer un tel volume de transactions ?)
- b. Risques
 - i. Échec du partenariat
 - ii. Réaction de la concurrence

Moi : Je propose qu'on commence par la sélection d'une banque si ça vous convient ?

Arnaud : Ok pour l'approche. Dites-moi comment vous chiffrer les revenus ? Ensuite on s'intéressera à des critères qualitatifs puis dans la 2^e partie du cas on sera plus quantitatif.

Moi : Comme précédemment : volume de transactions en € x % de commission

Arnaud : Oui. Vous voyez d'autres sources de revenus ?

Moi : Les commissions sont les principales sources de revenus, selon moi. Mais je pense que si notre client est un acteur innovant, on doit aussi pouvoir permettre à la banque de proposer de nouveaux modes de paiement, donc niveau mix ça permettrait de faire du cross-selling.

Arnaud : Oui, c'est le modèle de fonctionnement classique. Et vous parlez des capacités et des risques. Est-ce que vous pouvez m'en dire plus ?

Moi : Il faut que notre client ait les capacités technologiques (pour gérer un tel volume de transactions) et réglementaires (pour exercer aux standards d'une banque européenne). Concernant les risques, je pense qu'il faut se poser la question de quid si le partenariat échoue ? Et quid de la réaction des concurrents face à ce partenariat ? On pourrait avoir des concurrents qui se nouent pour faire des partenariats conséquents + qui baissent les prix significativement.

Arnaud : Oui, effectivement ce sont des risques. C'est possible qu'il y ait une guerre des prix sur ce marché. Vous voyez pas un autre risque ? Plus lié aux valeurs des banques traditionnelles et de notre client qui est plutôt innovant.

Moi : Mmmmh, oui dans le cadre d'un partenariat on peut avoir certains des risques qu'on a dans une opération de M&A. Ici, je pense notamment au choc des cultures. Il faudra y faire attention lors de la sélection des personnes en charge du partenariat.

Arnaud : Oui. Et en fait ici il s'agit, pour la banque, d'un partenariat d'externalisation. Pourquoi une banque ferait un tel partenariat ?

Moi : Parce qu'ils n'ont pas les compétences, et que ce n'est pas vraiment là où ils sont le plus forts. Leur proposition de valeur tourne autour de la relation client, comme vous me disiez.

Arnaud : Oui. En fait ce n'est pas leur cœur de métier, donc ils se concentrent sur leur savoir-faire. À savoir la relation client mais aussi les crédits, les cartes, les assurances, etc. Et ce serait quoi l'avantage pour une banque de faire un tel partenariat ?

Moi : Parce qu'ils ne savent pas le faire et que ça leur coûterait trop cher de le développer. Alors que c'est le cœur de métier de notre client donc avec plusieurs partenariats il peut « scaler » ses activités.

Arnaud : Et oui, c'est ça. Y'a un vrai enjeu de scalabilité sur ce genre de business, avec des MAJ régulières par exemple. Donc ce genre de partenariat ça permettrait à la banque de réaliser des économies importantes + de se libérer d'une masse salariale conséquente (et des charges associées).

On va passer à la partie plus quantitative du cas. Notre client a short-listé 2 banques :

Banque A

- Forte présence dans 1 ou 2 pays en Europe
- En pleine restructuration après une fusion avortée, nouvelle direction
- Activité paiements = 4 milliards €
- 1 milliard de transactions
- Volume en décroissance de 5% / an sur les dernières années
- Base coûts des paiements = 3% des revenus

Banque B

- Présence dans 10 pays en Europe
- Souhaite externaliser avec un partenariat, à la suite d'un partenariat échoué il y a quelques années
- Activité paiements = 2,1 milliards €
- 0,6 milliard de transactions
- Volume en croissance de 10% / an sur les dernières années
- Base coût des paiements = 7% des revenus

Les commissions sont de 11 centimes d'€ par transaction.

Moi : Très bien. Le key take-away c'est que la banque A est plus intéressante à date mais présente un profil plus risqué que la banque B, et si les tendances sont vérifiées dans les années à venir, alors la banque B deviendra plus intéressante.

On peut essayer de projeter les revenus sur 10 ans et voir laquelle sera la plus intéressante ?

Arnaud : Oui, mais faut que les tendances se vérifient. C'est une hypothèse. Et quid des coûts ?

Moi : Mmmmh, oui c'est vrai.

Arnaud : Concentrons-nous sur aujourd'hui.

Moi : D'accord, donc on va étudier les revenus pour notre client ainsi que les économies de coûts pour les banques, comme vous le mentionniez.

Cas pour la banque A :

Revenus = 1 milliard de transactions x 0,11€ = 110m€

Coûts = 4 milliards € x 3% = 120m€

Économies = 120 – 110 = 10m€

Cas pour la banque B :

Revenus = 0,6 milliard de transactions x 0,11€ = 66m€

Coûts = 2,1 milliards x 7% = 147m€

Économies = 147 – 66 = 81m€

Arnau : Je vous laisse un peu de temps pour reprendre les éléments de contexte + les chiffres.
Ensuite formulez une recommandation.

Moi : Donc notre client voulait établir un partenariat avec une banque retail pour le processing des paiements. Premièrement : partenariat = win/win (externalisation banque / scalabilité client). Pré-sélection de 2 banques : 1. Forte PDM, 2. Européenne, 3. Le plus de revenus possibles. Recommandation : lancer un projet pilote avec la banque A. C'est le scénario le plus risqué, mais celui qui rapporterait le plus de revenus (110m€ vs. 66m€, presque 2x plus). On assume ce risque pour les revenus potentiels dès année 1 (time-value of money) et on le tempère avec le projet pilote.

Arnau : Très bien. C'est pas le choix qui a été fait parce que la banque A avait finalement d'autres priorités plus urgentes, mais votre choix se tient.

Puis 5min de Q&A. Sur le cas (qui est une vraie mission BCG, et ils ont choisi la banque B) + sur le parcours de Arnau.

Feedback : Négatif. Test trop juste (sur les questions de logique), malgré un bon entretien.

Bon courage !