
REX BCG – Tour 1&2 – Emile Matuszak

Tour 1 :

Modalités :

Je passe mon premier tour à distance, le format est donc légèrement différent : 2 entretiens (fit + business case) au lieu d'un entretien et des tests.

Premier entretien (fit + business case) : Estelle Vlassalear

Interviewer : Estelle est assez chaleureuse et me laisse prendre le lead sur le business case. Le cas est intéressant mais son principal intérêt est dans le graphique (que je n'ai malheureusement pas).

Fit :

- Présentation
- Ce qui me plaît au BCG ?
- Pourquoi est-ce que je serais un bon consultant en strat ?

Business case :

Enoncé :

Nous sommes en 2021, notre client est une grande banque française. Dans le cadre de la lutte contre le changement climatique, elle s'engage à baisser ses émissions de CO2. Elle fournit deux typologies de prêts, dont les émissions sont calculées comme ci-dessous :

- Prêt à des entreprises : $\frac{\text{Montant du prêt}}{\text{Valeur de l'entreprise}} * \text{Emissions de la boîte}$
- Prêt à des projets : $\frac{\text{Montant du projet}}{\text{Valeur du projet}} * \text{Emissions du projet}$

L'objectif de notre client est de baisser ses émissions de 30% d'ici à 2030. Ses émissions en 2020 sont de 15 Mt. Comment évaluer l'évolution sur le portefeuille de nos clients et son impact sur nos revenus ? Et quels leviers mettre en place pour changer notre portefeuille ?

Questions :

- *De par l'activité de notre client, nous allons uniquement nous concentrer sur les émissions « financées » par notre client, est-ce que cela vous convient ? Oui*

- *Quelle est la taille de notre entreprise sur le marché ?* Entre 10 et 20% de pdm
- *Sur quelle zone géographique notre client se positionne notre client ?*
Principalement l'Europe, l'Afrique et l'Asie

Structure :

- I) Evaluation des différentes possibilités
 - a. Etude interne
 - b. Se séparer de nos clients/projets les plus émetteurs
 - c. Diversification de notre portefeuille de clients
 - d. Accompagner nos clients dans la baisse de leurs émissions
- II) Impacts sur les émissions financées
 - a. Calcul des émissions financées par client en 2020
 - b. Calcul des émissions financées ajustées en 2030
 - c. Comparaison avec notre objectif
- III) Impacts sur les revenus
 - a. Calcul des revenus en 2020
 - b. Calcul des revenus en 2030
- IV) Prise de décision
 - a. Autres considérations
 - b. Prise de décisions et risques

Echanges :

Estelle : Votre structure me convient, pour l'évaluation de nos différentes possibilités, par quoi souhaiteriez-vous commencer ?

Moi : Il faudrait analyser les différents prêts que nous accordons et regarder les émissions associées.

Estelle : Oui, en effet. Elle me partage un graphique assez indigeste présentant tous les prêts accordés (par type de prêt), et une proposition de nouvelle structure de prêt qui permettrait d'atteindre une baisse de 30%.

Moi : Je demande un instant (car le graphique est compliqué), puis je dis qu'il faudrait regarder ce que ce scénario représenterait pour nos revenus.

Estelle : Allez-y

Moi : Je calcule les revenus associés à chaque typologie de prêt. Chaque typologie de prêt à un taux d'intérêt qui lui est propre et un montant associé. Il faut donc faire montant du prêt * taux d'intérêt pour avoir les revenus. Après les calculs, nous trouvons que les revenus ne baissent pas. Cela semble une piste intéressante à creuser.

Estelle : Comment vous y prendriez-vous ?

Moi : Il faut regarder la faisabilité de ce scénario et la probabilité des hypothèses. En particulier notre capacité à diversifier nos prêts vers des acteurs/projets « verts ».

Estelle : Très bien, comment pouvons-nous faire ?

Moi : Je vois 2 principales options. Accompagner nos clients dans leurs projets verts, ce qui est plus facile que d'acquérir des clients et permet de diversifier nos prêts. Et essayer d'attirer des projets verts.

Estelle : Comment pouvons-nous attirer des projets verts ?

Moi : Nous pouvons proposer des taux d'intérêts plus intéressants que nos concurrents. Ce qui semble être le cas dans le scénario présenté.

Estelle : Alors oui, mais il y a un autre facteur qui peut expliquer des taux plus faibles.

Moi : Sans doute la disponibilité sur le marché et la volonté des autres acteurs de se diversifier.

Estelle : Exactement. Comment feriez-vous, en interne pour accompagner cette diversification de portefeuille ?

Moi : Afin de nous assurer de la prise en compte de ces considérations, nous pourrions fixer des objectifs de diversifications à nos équipes.

Estelle : En effet, je vous invite à conclure.

Moi : Afin d'atteindre nos objectifs de réduction d'émission de CO2, nous devons diversifier les projets/entreprises que nous finançons. Nous avons préparé un scénario qui nous permettrait de maintenir notre CA tout en atteignant notre objectif. Néanmoins, notre capacité à nous diversifier est le plus gros enjeu, il serait donc pertinent de fixer des objectifs en interne à chaque équipe.

Deuxième entretien (fit + business case) : Yacine Stouky

Interviewer : Yacine est assez agréable, et me laisse prendre le lead sur le business case. Le cas est un peu long mais il constitue un très bon entraînement.

Fit :

- Présentation ?
- Pourquoi le conseil en stratégie ?
- Pourquoi le BCG ?
- Une situation dans laquelle j'ai été challengé dans le monde pro ? Comment est-ce que j'ai réagi ? Qu'est-ce que cela m'a apporté ?

Business case :

Enoncé :

Notre client est une entreprise française spécialisée dans la gestion et le stockage des données sensibles (ex : secteur bancaire, santé...). L'entreprise réalise un CA de 750 M en 2022 et, portée par de belles perspectives de marché, elle vise 2 Mds de CA en 2030.

Questions :

- *Est-ce qu'il y a des objectifs non-financiers ?* Non, objectif uniquement lié au CA.
- *Quels sont les clients ?* Principalement BtoB secteur public et privé.
- *Quels secteurs ?* Il y a 5 secteurs : banque, assurance, santé, éducation et public.
- *Offre ?* La proposition de valeur est d'héberger des données sensibles en France. Les clients paient ensuite pour avoir accès à la plateforme sur laquelle leurs données sont stockées.
- *Quelles sont les perspectives de marché évoquées ?* 6% de croissance par an d'ici à 2030.
- *Comme l'entreprise se positionne-t-elle par rapport à ses concurrents ?* Nous sommes un acteur de taille intermédiaire (4% des PDM pour un marché de 20 Mds). Certains géants (Amazon, Microsoft) sont des concurrents indirects), 3 acteurs sont similaires et sinon il y a plusieurs acteurs spécialisés sur un secteur.

Structure :

- I) Augmenter le volume de vente :
 - a. Augmenter le nombre de clients : nouveaux produits/services, nouvelles géographies, nouveaux secteurs
 - b. Augmenter la fréquence d'achat : retravailler l'offre, fidélisation...
 - c. Possibilité d'acquérir une autre entreprise
- II) Augmenter le montant des achats par clients
 - a. Augmenter le nombre de prestations : services annexes
 - b. Augmenter nos prix : étude d'acceptabilité (concurrence, demande, offre)
- III) Quantifier et prioriser
 - a. Quantifier les options identifiées et les priorisées
 - b. Risques associés

Ma structure n'est pas idéale (le temps de préparation a été assez court).

Echanges :

Yacine : Votre structure et vos pistes me conviennent. Avant de commencer, qu'est-ce qu'il faudrait regarder ?

Moi : Ce que l'entreprise peut espérer générer comme CA en 2030 si elle se contente de suivre la croissance moyenne du marché.

Yacine : Oui je vous laisse calculer.

Moi : Très bien, on a donc 6% de croissance pour la première année soit une augmentation de 45 M (il m'invite à considérer qu'il s'agit de la croissance chaque année). On arrive donc à un CA de 1,11 Mds de CA en 2030. Nous devons donc essayer de générer 990 M de CA supplémentaire.

Yacine : Oui quelle est votre première piste ?

Moi : Adresser de nouveau secteur.

Yacine : Oui à quels secteurs pensez-vous ?

Moi : Il faut partir de la proposition de valeur (données sensibles) pour regarder les secteurs à adresser. Je pense à la défense et aux industries stratégiques.

Yacine : Très bien, nous pouvons espérer un CA supplémentaire de 300 M.

Moi : Il nous manque 690 M à chercher, nous pouvons penser à de nouvelles géographiques.

Yacine : A quels pays pensez-vous ?

Moi : De la même manière, il faut repartir de la proposition de valeur, et je pense donc à des pays proches d'un point de vue géopolitique. Principalement des pays européens (Allemagne, Espagne...). Il faudrait ensuite regarder la taille des marchés, la concurrence... pour choisir.

Yacine : Nous considérons que nous pouvons générer 300 M de CA supplémentaire en nous diversifiant à l'international. Quelles autres pistes peut-on envisager ?

Moi : Il nous manque donc 390 M de CA. On peut essayer de gagner des pdm supplémentaires sur les secteurs où nous sommes déjà.

Yacine : Oui de quelles informations avez-vous besoin ?

Moi : La taille, les perspectives de croissance et nos pdm sur les secteurs en question.

Yacine : Sur nos 5 secteurs d'activité nous avons :

- Banque (historique) : PDM = 10%, Taille = 3,3 Mds, Croissance/an = 3%
- Assurance (historique) : PDM = 9%, Taille = 1,9 Md, Croissance/an = 4%
- Public : PDM = 7%, Taille = 2,8 Mds, Croissance/an = 3%
- Education (new) : PDM = 2%, Taille = 1 Md, Croissance/an = 11%
- Santé (new) : PDM = 2%, Taille = 1,7 Md, Croissance/an = 8%

Moi : Plusieurs approches sont possibles, mais je conseille de nous positionner sur les marchés au plus fort potentiel de croissance (qui sont également les plus récents = moins de maturité donc plus d'opportunités) et qui correspondent aussi à nos plus faibles pdm + éducation et santé

Yacine : Allez-y

Moi : Si cela vous convient, nous allons partir du principe que la croissance annuelle va rester constante jusqu'à 2030. Nous pouvons également poser l'hypothèse de 10% de pdm dans ces deux secteurs d'ici 2030 (ce qui correspond à nos pdm sur nos secteurs historiques).

Yacine : Très bien

Moi : Le secteur de l'éducation croît donc de 110 M par an (même calcul qu'au début) et aura donc une taille de 2,58 Mds en 2030. Si nous touchons 10%

- Croissance/an, taux de croissance jugé constant :
 - o Education = 110 M (11% de 1 Md), Santé = 136 M (8% de 1,7 Md)
- Taille du marché en 2030, on fait x 8 :
 - o Education = 1,9 Mds, Santé = 2,8 Mds
- CA pour l'entreprise, 10% du CA en 2030 :
 - o Education = 190 M, Santé = 280M
- CA supplémentaire, on enlève le CA réalisé en 2022 en « ignorant » la croissance :
 - o Education = 190 - 20 = 170M, Santé = 280 - 34 = 244 M

Nous générerons donc un CA supplémentaire de 414 M ce qui additionné avec les autres sources de revenus supplémentaires portent notre CA à 2,124 Mds.

Yacine : Très bien, je vous laisse conclure.

Moi : Nous pouvons donc atteindre l'objectif de notre client en : diversifiant les secteurs que nous adressons, nous positionnant sur de nouveaux pays et en augmentant nos pdm sur les secteurs de l'éducation et de la santé. Néanmoins, il faudrait regarder plus en détails nos hypothèses et notre capacité à réaliser ce CA supplémentaire. Par ailleurs, l'objectif de l'entreprise consiste à multiplier son CA par 3 ce qui représente des enjeux de transformation interne importants.

Feedback

Retour positif de la RH.

Fit :

Très bon fit sur les deux entretiens. Ne pas hésiter à creuser de moi-même les différentes expériences évoquées.

Business case :

Case 1 : Rien à signaler, très bon cas sur le fond et la forme.

Case 2 : Très bon cas. Deux améliorations possibles : faire une structure un peu moins « scolaire » et utiliser des « shortcuts » sur la partie calculatoire.

Tour 2 :

Modalités :

Format légèrement différent d'un deuxième tour « classique », avec une étude de cas écrite et les tests psychotechniques au lieu de l'étude de cas et d'un entretien.

Tests psychotechniques :

Modalités : 80 questions en 30 minutes, toutes en anglais. Pas de point négatif. Il y a 3 grands types de questions : les questions verbales, les questions numériques et les questions de logique. La RH explique de manière claire toutes les modalités.

Etude de cas écrite : Guillaume Salle

Interviewer : Guillaume se présente en arrivant et me demande de faire de même avant de commencer l'étude de cas. A la fin, il me propose de lui poser quelques questions sur le BCG.

Cas :

L'étude de cas porte sur une entreprise française spécialisée dans le béton et le ciment. Cette entreprise a connu une baisse de sa rentabilité à cause d'une augmentation de ses coûts fixes et en particulier de ses coûts liés à ses services IT. Pour y remédier elle envisage de centraliser ses activités et de les délocaliser dans un pays étranger. Le cas de l'Inde est envisagé et elle souhaite creuser cette possibilité.

Questions (je ne me souviens plus des questions précises mais en gros) :

- Sur quels critères évaluer les différentes options et comment se positionnent les différents pays par rapport à ces critères ?
- D'un point de vue financier, quels sont les coûts associés à cette délocalisation et quels gains peut-on réaliser ?
- Quel pays choisir et comment réaliser l'opération ?

Echanges :

Guillaume m'interrompt à chaque slide afin de me poser ses questions et de clarifier certains points évoqués.

Conseils :

- L'étude de cas écrite est un exercice un peu particulier, pour la préparer il faut vraiment s'aider des deux études de cas blanches mises à notre disposition sur le site du BCG. Il faut réaliser vos entraînements en conditions réelles, c'est le seul moyen de réaliser la difficulté de l'épreuve.
- Je vous invite à « préparer » des formats de slides ainsi que des formulations en anglais pour ne pas perdre de temps le jour j.
- La question « calculatoire » est la plus longue, je vous conseille de commencer par celle-ci afin de ne pas la faire dans le rush.
- Il y a énormément de documents (une cinquantaine de slides), la difficulté est d'aller à l'essentiel sans passer à côté des détails importants. Prenez le temps de

bien lire les documents au début et notez, ce que vous comptez utiliser dans vos slides.

- Il faut impérativement répondre aux trois questions, si vous rencontrez des difficultés ou que vous n'avez pas le temps d'utiliser tous les documents, cela peut être utile pour la dernière slide. Mais dans tous les cas, vous devez apporter des réponses aux questions !
- Sur la forme, il faut faire 5 slides : une slide executive summary, une slide par question et une slide sur les risques et les next steps. Il faut donner la réponse à la question en titre de la slide.
- Sur le fond, si il y a des évolutions/ratios, il faut également les mettre en %.

Feedback

Retour de la RH après plusieurs relances, malheureusement ça ne passe pas. Elle m'explique que cela ne s'est pas joué à grand-chose et que mes 2 oubli sur la partie étude de cas ainsi que le fait que je n'ai pas utilisé de shortcuts à mon entretien 2 du T1 font que c'est un peu juste pour le dernier tour.

Etude de cas écrite :

Bonne étude de cas écrite dans son ensemble. Bonne structure, bonne communication, bons calculs et bonnes slides. Mais j'ai oublié deux risques importants sur la petite dizaine de risques liés à la délocalisation.

Tests psychotechniques :

Bon dans l'ensemble, 59% de bonnes réponses. Les questions « verbales » sont celles sur lesquelles j'ai eu le plus de mal, c'est le cas de la majorité des candidats.

Conseils :

- Pour les tests, il faut aller assez vite, 80 questions en 30 minutes, ça passe très vite. Je vous conseille de ne pas « perdre » de temps sur les questions sur lesquelles vous avez du mal et de répondre au hasard (il n'y a pas de points négatifs).

Bonne chance !