

Tour 1 – Un entretien + Test d'aptitude

Entretien (1h) : Matthias Burn – Project Leader :

Fit :

- Présentation de départ classique → j'enchaîne directement avec les raisons me poussant à vouloir rejoindre le BCG (présentation un peu longue donc, mais ça accentue la cohérence de mon parcours – parti pris à prendre)
- Tout le reste du FIT concerne des questions sur mon dernier stage en Private Equity et sur le deal auquel j'ai pu participer pendant ce stage → soyez suffisamment solide sur vos expériences passées
- Pas de questions classiques de FIT dans cet entretien

Enoncé :

On s'intéresse au secteur des hypermarchés en France. Pas de client particulier ici, on va regarder le secteur dans son ensemble. On perçoit une baisse de la profitabilité du secteur depuis une dizaine d'années. Cette baisse affecte en particulier les rayons non alimentaires des hypers, pas tellement les rayons alimentaires. Notre objectif est d'identifier les causes entraînant une baisse de la profitabilité et de quantifier la baisse. On mettra ensuite des leviers en place pour contrer cette tendance (si on a le temps).

Questions de clarification :

- Je confirme simplement avec lui que les leviers ne seront pas l'enjeu majeur du cas, il valide.
- Pas d'autres questions de clarification de mon côté

I. Analyse des revenus pour comprendre la baisse

- a. Analyse du prix moyen des rayons non alimentaires : Y a-t-il une évolution des prix significatives ces dernières années qui explique la baisse de profits ? Nvx concurrents, produits de substitution qui ont obligé les hypers à casser leurs prix ?
- b. Volume : moins de volume ces dernières années ? Si oui, pourquoi ? Nouvelles tendances de consommation ? Les gens se dirigent davantage dans les supers et marchés classiques ? Les gens se désintéressent des produits non alimentaires ?
- c. Mix produits : produits disponibles ne plaisent plus aux consommateurs ou choix trop restreint ?
- d. Autres : localisation mauvaise, absence de parkings, etc.

II. Analyse des coûts

- a. Je dis ici qu'il faudra lister les coûts fixes et variables et observer des éventuelles évolutions sur les dernières années

III. Quantifier la baisse

I : Le plan lui convient. Il me demande comment on pourrait chiffrer l'évolution des revenus

B : Equation de revenus : nb de clients qui entrent dans le magasin x % de ceux qui achètent x panier moyen

I : Exact. Le panier moyen est resté stable sur les dernières années. Cependant, baisse de volume de 30%. Pourquoi selon vous ?

B : Je propose quelques idées. La réponse principale est l'arrivée du e-commerce et d'Amazon qui pousse les gens à acheter en ligne, notamment pour tous les produits hors alimentaire.

I : Okay, et donc si on a -30% de volume sur les 10 dernières années, ça fait cb en baisse de CA ?

B : Humm, avec un panier moyen stable, -30% de CA sur 10 ans.

I : Okay, on passe aux coûts.

B : Je liste les coûts fixes et variables. Globalement on a : COGS, énergie (électricité, etc.), loyer, frais généraux, salaires, campagnes publicitaires.

I : En effet. On a pu observer une évolution de chacun des postes de coût. Je vais vous donner le pourcentage de chacun des postes de coût en fonction du chiffre d'affaires, ainsi que l'évolution :

COGS : 70% → 72%

Salaires : 15% → 15%

Loyer : 10% → x (pas donné au départ)

Divers : 3% → x

B : Humm les postes de départ ne font que 98%... où sont les deux derniers pts de % ?

I : Oui en effet... à votre avis

B : Ah oui, c'est en fonction du CA. Donc On faisait en fait avant 2% de marge.

I : Exact. Comment on explique ces évolutions ?

B : Ce qu'il fallait dire :

COGS : Etant donné que ce sont des coûts variables, on pourrait s'attendre à ce que ce poste de coût représente toujours 70% du CA. Pourtant, on a une évolution de 2 pts de %. En fait, vu qu'il y a moins de volume, les hypers achètent moins de marchandises en gros pour répondre à cette baisse de volume → donc perte de pouvoir de négociation auprès des fournisseurs qui fait augmenter la proportion des COGS dans le mix de coûts (pas évident à trouver celui-là)

Salaires : On a ici un coût fixe mais qui n'a pas bougé malgré la forte baisse du CA. Il devrait logiquement avoir augmenté... Les hypers ont en fait licencié pour faire face à la baisse de volume, donc les coûts des salaires ont diminué et représentent tjs 15% du CA.

I : Concernant les loyers, on était auparavant à 10% du CA. En valeur absolue, les dépenses liées aux loyers n'ont pas bougé. Quel est le nouveau pourcentage des loyers en fonction du nouveau CA ?

B : 2 méthodes pour répondre à cette question

1. Partir sur une base 100 (le plus facile). J'ai galéré au départ n'ayant pas pensé à partir sur une base 100. Voyant que je peinais un peu, l'intervieweur m'a conseillé de partir sur une base 100. J'ai ensuite trouvé.
2. On a au départ : $x/CA = 10\%$ avec x les dépenses de loyer. On cherche mtn x/y avec y le nouveau CA. On sait que $y = 0.7CA$ de départ (baisse de 30% du CA). Donc :
 $x/y = x/0.7CA \rightarrow x/0.7CA = 10\%/0.7 \rightarrow x/y = 14\%$

La nouvelle proportion des loyers par rapport au CA est donc de 14%. Cette hausse s'explique exclusivement par la baisse du CA.

I : Pour les drivers, c'est tjs la même proportion → donc 3%

B : Okay, nouvelle marge de -4%. On a perdu 6 pts de pourcentage sur la marge qu'il va falloir récupérer.

I : Exact, concluez svp.

B : Ma conclusion n'était pas la meilleure. Globalement, il fallait insister sur la baisse de volume qui affectait tout le reste, notamment les COGS avec la perte de pouvoir de négociation auprès des fournisseurs, et les loyers qui représentaient désormais une part bien plus importante du CA. On va donc chercher à soit revenir à notre CA d'antan, soit diminuer les coûts, notamment les loyers du fait de la baisse d'activité afin de revenir à une marge correcte.

Test d'aptitude – 30min dans les locaux du BCG :

Mon avis sur le test : Globalement, il s'agit d'un test facile mais long. Pas de points négatifs. 80 questions qui mêlent questions de logique numérique, verbale (en anglais) et logique pure (avec figures géométriques et autres). Les questions sont assez simples mais 80 questions, c'est très long. A noter qu'il ne mesure pas uniquement le nombre de bonnes réponses : le taux de réponses exactes, la rapidité, et la progression au fur et à mesure du test sur des questions de même type sont également évalués. Selon moi, deux stratégies sont possibles :

1. Répondre correctement à un maximum de questions, puis tout mettre au hasard sur les questions qu'il vous reste (stratégie que j'ai adoptée)
2. Répondre correctement à un maximum de question en allant vite. Puis laisser les autres questions (vous maximiserez votre taux de réponse juste, mais perdrez en rapidité et nombre de réponses justes).

Je pense que la 1^{ère} stratégie est davantage à privilégier. Pas d'entraînement requis.

Feedback : Très bon FIT, motivations claires et structurées. Bonne attitude et communication convaincante. Bonne structure pour le cas, bon business sense, attention à la partie calculatoire cependant. Concernant le test d'aptitude : à la moyenne quant au nombre de réponses correctes, largement au-dessus pour la rapidité (d'où l'intérêt de répondre au hasard sur la fin...), un peu en-dessous sur le taux de réponses justes (...ou pas), très bonne progression sur les questions de même type au fur et à mesure (lol).

Tour 2 : Un entretien + une étude de cas écrite

Entretien (1h05) : François-Xavier Sallé – Principal :

Fit :

- Présentation de départ classique
- Pourquoi le BCG ?
- Une expérience où vous avez eu un impact, chiffré si possible
- Quelles seraient vos forces et les challenges que vous rencontreriez si vous rejoigniez le BCG ?

Enoncé : (Cas particulièrement long, 45' environ, avec pas mal de calculs à gérer)

Votre client est un opérateur d'hôtels. Situé en France avec une cinquantaine d'hôtels premium (Mercure, Novotel, Pullman, etc.). Marge d'EBITDA de -2%, hors période Covid. L'objectif est de réaliser un diagnostic du problème et mettre en place des leviers pour accroître les profits.

Questions :

- Objectif : 2% de marge d'EBITDA à moyen-terme. A long-terme, accroître les profits au maximum.

I. Analyse du marché

- a. Problème de demande : croissance en baisse ? moins de clients pour le segment premium ?
- b. Concurrents : nouveaux acteurs type Airbnb ? baisse de la PDM ?
- c. Tendances clients : délaisse le premium et les hôtels : Télétravail, inflation, autres solutions plus faciles d'accès type Airbnb, etc ?

II. Analyse Interne

- a. Revenus : Prix (évolution) ? volume (évolution) ? autres : restaurants de l'hôtel, etc. ?
- b. Coûts : lister les coûts

III. Leviers

- a. Revenus : organique ; externe : M&A ou diversification
- b. Coûts : tributaire de ce qui aura été développé avant

I : Okay pour la structure. Depuis quelques années, l'arrivée d'un outil a particulièrement bouleversé le secteur de l'hôtellerie. Quel est-il selon vous ?

B : Les agrégateurs de voyage type Opodo, Kayak, etc. (j'avais fait un cas McKinsey qui en parlait). Ces agrégateurs accentuent la concurrence mais permettent également d'avoir une forte visibilité pour l'hôtel.

I : Exact. Intéressons-nous un peu plus à ça.

B : Concernant les revenus, je dirais que ça permet tout de même d'accroître les revenus grâce à la meilleure visibilité. Pas de coûts supplémentaires.

I : Vous êtes sûr concernant les coûts ?

B : Humm, ah si, il y a certainement des coûts de référencement et des commissions à laisser aux agrégateurs.

I : En effet... (s'en suit une petite discussion où il m'explique l'ensemble des coûts liés aux agrégateurs). Difficile de généraliser, mais globalement ça vient plus taper la marge que la renforcer.

B : Je reprends le lead et enchaîne sur la concurrence liée aux nouveaux acteurs de substitution type Airbnb qui affectent directement nos volumes à la baisse. Également le télétravail.

I : En effet. Il y a un dernier paramètre à prendre en compte que vous n'avez pas encore cité

B : Humm avec le Covid, les voyages ont ralenti et ont directement affecté les hôtels. Mais on est ici hors période Covid...

I : La sustainability. Les gens voyagent moins par considération écologique, donc moins de bookings d'hôtels. Considérations également pour les hôtels « écolos ». Très bien, pourriez-vous me quantifier le CA de notre client ?

B : Equation de revenus : prix de la nuitée x nb de nuitées en moyenne x tx d'occupation de l'hôtel x nb d'hôtels

I : Vous n'oubliez rien ?

B : Exact, les revenus liés aux restaurants des hôtels. On additionne donc à ça : prix moyen par repas x nb de places dans le restaurant x tx d'occupation du resto x 2 (midi + dîner)

I : Okay, on a 1 service à midi et 2 le soir pour le restaurant. On commence par quoi.

B : On commence par l'hôtel (c'est la source majeure de revenus, donc commencer par celui-là). Il me donne les infos. On obtient alors :

$200\text{€} \times 58\% \text{ (sur 100 chambres au total, tx d'occupation de 58\%)} \times 50 \times 365 = 211\,170\,000\text{€}$

Pour le restaurant, il me dit qu'un service à midi c'est environ 50€ par tête. 100€ le soir. Tx d'occupation de 70% à midi et 92% le soir. Pour le midi, on a :
35 couverts x 50€ x 50 x 365 = ...

I : Okay, je vous épargne le calcul. On arrive en gros à 200×10^6 € de revenus.

B : On parle bien des deux services confondus avec ce chiffre, pas uniquement du midi ?

I : Oui bonne intuition, 200 millions de revenus pour le restaurant au total.

B : Donc CA de 400 millions au total en gros.

I : J'ai mtn une question pour vous. Cb de CA en plus il faudrait générer pour arriver à un EBITDA de 8×10^6 € ?

B : (Question pas nécessairement évidente. L'enjeu selon moi ici est vraiment de ne pas paniquer, se poser, et partir d'une équation de départ qui nous amène à la solution). Concrètement, on va avoir : CA total – Coûts = EBITDA de 8 millions

Il faut penser ici à diviser les coûts en fixes et variables.

I : Oui. Les coûts fixes représentent 19% de notre CA actuel.

B : 19% de CA actuel = $19\% \times 400\text{mn} = 76\text{mn}$.

On a donc : CA total – (coûts variables + coûts fixes) = EBITDA

$$\Rightarrow \text{CA} - 83\%\text{CA} - 76\text{mn} = 8\text{mn}$$

$$\Rightarrow 17\%\text{CA} = 84\text{mn}$$

$$\Rightarrow \text{CA} = 494\text{mn}$$

Donc CA supplémentaire de 94mn à générer. (Je n'ai pas réussi à aller au bout du calcul car j'ai un peu paniqué sur le moment. J'ai quand même eu l'intuition de splitter en coûts fixes et coûts variables pour creuser un peu l'équation de départ).

I : Ça marche. Concernant les leviers, qu'est-ce que vous proposez ?

B : Il fallait penser à repartir sur les équations de revenus et analyser chacun des paramètres. Insister ici sur le tx d'occupation de l'hôtel qui était bien trop faible (seulement 58%). On peut également chercher à augmenter le nombre de places dans le restaurant pour maximiser le nombre de couverts, et augmenter le taux d'occupation du midi. Proposez également un 2^{ème} service le midi et augmenter peut-être un peu les tarifs du soir (très fort taux d'occupation).

I : Si on passe de 58% à 80% de taux d'occupation pour l'hôtel, ça donne quoi sur le CA ?

B : (Cette question m'achève mdr ça fait déjà 40min que je suis dessus et il me sort ça de tête) Euuhh, on passe de 58% à 80%, donc une augmentation de 22% du CA ?

I : Ah non !

B : Non pardon, on a $(80-58)/58 = 22/58 \approx 1/3$. Donc on augmente nos revenus de 1/3

I : Vu que nos revenus sont splittés à 50-50 entre l'hôtel et les restaurants...

B : (je ne lui laisse pas finir sa phrase) ah oui donc 1/3 divisé par 2 soit environ 16.5% de revenus en plus.

I : Yes, on s'arrête là.

Etude de cas écrite (2h30) -

Mon avis et conseils : Un exercice pas évident, notamment car vous serez tout seul et que personne ne sera là pour vous aiguiller. C'est vraiment à vous de répondre aux 3 questions données, chiffres et arguments à l'appui. J'ai l'impression que les cas peuvent être assez différents, mais je les classerais en 2 types :

1. Cas à énoncé long (plus de 20 pages de docs). Pour ce type de cas, ne lisez pas toutes les pages mais allez seulement sur ce qui vous intéresse. Zappez le reste. La difficulté est de ne pas se perdre dans tous les docs et d'aller chercher les bons éléments.
2. Cas à énoncé court (moins de 20 pages, cas sur lequel je suis tombé). Lisez suffisamment rapidement l'ensemble des docs. La difficulté ici est que sur chacune des pages, au moins une information sera intéressante et à sélectionner. La difficulté est de mettre en lien toutes les pages pour à la fin avoir des infos pertinentes

Dans mon cas, il fallait vraiment chiffrer les arguments et faire des liens entre toutes les pages (vous dire qu'avec ce que vous avez à la page 14, ça pourrait être intéressant de faire un calcul avec les données de la page 2 pour trouver un résultat à exploiter). Prendre 20-25min à la fin pour faire les slides.

Conseils : Imprégnez-vous au maximum du format des slides BCG qui vous seront envoyées avec l'étude de cas « blanc ». Ne vous prenez pas trop la tête sur les slides, privilégiez tableaux, grosses rubriques avec titres et arguments, etc.

Feedback : Très bonne posture et communication. FIT clair et cohérent. Bon cas avec une bonne structure, très bon business sense. Attention aux calculs et à la précision dans les informations que je délivre.

Pour l'étude de cas écrite, bonne étude de cas avec une très bonne intro et conclusion. Le milieu de l'étude de cas jugé correct, mais aurait pu approfondir certaines choses. Bonne communication et l'intervieweur s'est senti à l'aise (la posture peut faire la différence, même pour l'étude de cas écrite !)

Tour 3 : 2 entretiens

Entretien (1h) : Benjamin Fassenot – Principal, directeur du recrutement au bureau de Paris

Fit :

- Présentation de départ classique
- Pourquoi le BCG ?
- S'en suit une discussion sur ma précédente expérience en Private Equity. Il creuse pas mal ce stage et le deal auquel j'ai participé, étant donné qu'il avait contribué à la due diligence stratégique de ce deal ➔ a permis de créer du lien

Enoncé :

Notre client est un constructeur automobile qui possède une filiale dans le car-sharing, présente à Paris et banlieues parisiennes. Possède une flotte de 500 véhicules électriques qu'on débloque sans bornes, uniquement grâce à une application mobile (l'équivalent de Cityscoot mais en voiture en gros). 50ct€/min. Le service a été lancé en 2018, rapidement profitable. Cependant depuis le Covid, les profits sont en net recul. On va donc chercher à savoir pourquoi et établir des leviers.

Questions :

- Objectif : Pas d'objectif chiffré précis à atteindre
- Concurrents ? 3-4 concurrents sur le marché, mais rien d'extraordinaire
- Business model : le constructeur fait du leasing à la filiale, les coûts de construction ne sont donc pas à la charge de la filiale.

I. Analyse du marché

- a. Evolution de la demande ? Nouvelles tendances de déplacement (trottinettes, scooters, etc.) ? Prix perçus comme trop chers ?
- b. Concurrents : produits de substitution qui sont apparus ?
- c. Problèmes associés à la géographie : difficulté de circulation dans Paris ? Nouvelles régulations en place ?

II. Diagnostic interne

- a. Revenus : évolution prix ? évolution volume (nb d'utilisateurs, tx de rétention) ?
- b. Coûts : Lister les coûts

III. Leviers

- a. Revenus : Croissance organique ; M&A ; Diversification
- b. Coûts : Tributaire de ce qui aura été fait avant

B : Commençons par s'intéresser au marché. Je commence à lister certains problèmes d'après moi

I : Concernant le taux d'utilisation d'un véhicule, on est passé de 7 trajets par jour à 5 trajets par jour. Pourquoi d'après vous ?

B : (je prends 15 secondes pour structurer ma réponse) 2 facteurs selon moi :

1. Mise en avant des transports en commun par la mairie de Paris et région Ile-de-France. Fort maillage et réseau de plus en plus développé qui facilite l'utilisation des transports en commun
2. Les régulations toujours plus nombreuses à Paris concernant la circulation pour les véhicules : limitation à 30km/h, des travaux partout, zones qui vont être fermées à la circulation pour les JO, périph envisagé à 50 pour les JO, etc. ➔ ne donne pas envie de prendre la voiture

I : C'est exactement ça, rien à ajouter.

B : Donc a priori, on a des revenus en baisse du fait d'un nombre de trajets par véhicule diminué.

I : Quelle est la durée d'un trajet par véhicule à Paris selon vous ?

B : Hmm, je dirais entre 10 et 15min

I : Un peu plus quand même. On était auparavant à 20min, mais avec tout ce que vous avez cité, on est passé à 30min.

B : Okay, je propose de quantifier les revenus selon les deux scénarios.

1^{er} scénario : $7 \times 20\text{min} \times 0.5\text{€ par min} \times 500 \times 365 = €12.8\text{m}$

2^{ème} scénario : $5 \times 30 \times 0.5\text{€ par min} \times 500 \times 365 = €13.8\text{m}$

Donc finalement nos revenus ont augmenté malgré un nombre de trajets par véhicule plus faible. Je propose qu'on passe aux coûts

I : Okay, allez-y

B : Coûts fixes : Leasing, management & overhead, agents de rechargement, dépréciation véhicules

Coûts variables : Électricité

Je commence à expliquer ce qui selon moi a le plus augmenté.

I : C'est en réalité l'électricité qui a très largement augmenté et qui accroît fortement nos coûts

B : Noté. Je propose qu'on quantifie l'augmentation des coûts pour regarder nos profits in fine.

I : On pourrait le faire mais ça serait un peu long. Partons plutôt sur les leviers.

B : (Je prends 20s pour structurer ma réponse). Concernant les leviers, je propose :

- Revenus : a. Insister sur le côté environnemental dans notre marketing afin de pousser les utilisateurs à souscrire à notre offre b. une diversification pourquoi pas vers d'autres sources de déplacement comme les scooters

- Coûts : a. Réduire les coûts liés aux agents de rechargement grâce à l'utilisation de la data → être capable de regrouper les véhicules prêts à être rechargés et optimiser les trajets de recharge pour économiser b. diversifier les fournisseurs d'électricité et commencer à s'intéresser à de nouvelles sources d'énergie pour nos véhicules type hydrogène.

I : Okay, vous pouvez conclure

B : Après analyse, nous pouvons soumettre à notre client l'idée que son problème de profits provient principalement d'un problème de coûts. En effet, même si la circulation et les régulations apparaissent de plus en plus contraignantes, ses revenus ont en réalité augmenté. Les coûts ont cependant fortement cru, notamment ceux liés à l'électricité. Je recommanderais ainsi dans les next steps de s'intéresser à certains facteurs de réduction de coûts type changement de fournisseur d'électricité ou hydrogène, tout en m'assurant que les régulations et la circulation ne vont pas devenir trop compliquées à l'avenir.

Entretien (1h) : Nicolas Kachaner – Senior Partner, 35 ans de BCG

Fit :

- Présentation de départ classique
- Ne me propose pas de développer mes arguments sur pourquoi le BCG
- S'en suit une discussion où il me demande pour chacune des expériences de mon CV ce que j'ai fait et comment ça s'est passé → Questions finalement assez génériques qui ne m'ont pas poussé à me mettre en valeur plus que ça. Il eût été intéressant de faire davantage le lien entre mes expériences racontées et le BCG

Enoncé :

Cas sur les produits bruns déjà présent sur Emlstrat. Je vous laisse aller regarder les REX de Anne-Laure Claudon-Schlick et Martin Rivet qui sont très bien détaillés.

A noter que même si j'avais donc déjà fait le cas et que j'avais très bien la trame en tête avant de le passer, ce ne fut pas pour autant si simple que ça. Il faut en effet faire attention à ce que l'interviewer ne remarque pas que vous l'avez déjà fait. De plus, j'ai trouvé cet intervieweur assez difficile à lire (d'un point de vue langage corporel). Même s'il était très sympa, c'était un peu plus difficile de créer du lien avec lui qu'avec les autres de mon point de vue (question de séniорité et d'âge qui joue certainement).

Ça ne passe pas... Deux points m'ont été reprochés sur mes deux derniers entretiens :

1. Communication un peu trop « verbale » avec trop de paraphrases (allez comprendre...). Je comprends en gros ici que les qualités de mes deux premiers tours quant à la communication ont été mes défauts sur le dernier
2. Structure apparemment pas suffisamment bonne pour le 1^{er} entretien du dernier tour (je n'ai clairement pas compris, en sachant qu'on a suivi ma structure sur tout le cas). Le cas avec Nicolas Kachaner a bien démarré mais j'ai apparemment été un peu long sur la fin (alors que je connaissais déjà le cas...)

Clairement dégoûté de ne pas être passé, surtout que je ne comprends pas toutes les raisons, mais c'est le jeu. La RH me dit qu'ils ont un niveau d'exigence très élevé et qu'ils attendent en gros au moins un entretien parfait sur le dernier tour.

Conseils généraux de fin de REX :

- Bosser bien votre Fit, ça peut réellement faire la différence. Préparez des anecdotes/histoires à la façon PEI de McKinsey, ça vous servira dans bien des cas
- Ayez une attitude dynamique et sûre de vous. Cela m'a été notifié positivement dans plusieurs de mes feedbacks, même pour l'étude de cas écrite.
- Prenez énormément le lead au BCG. Même si votre intervieweur se met à parler et à vous guider, ne vous reposez jamais sur cela et continuez à faire comme si c'est vous qui driviez le cas
- N'hésitez pas à prendre 10-15s parfois pour structurer votre réponse ou réfléchir à votre calcul, cela sera apprécié si vos réponses sont pertinentes derrière

Bonne chance à tous !