

REX – McKinsey – Benoit Baruel – CDI pour fin 2023

Entretiens passés en juin 2023

I = Interviewer

Tour 0 : Solve Test (Jeux vidéo)

En 2023, la première épreuve de McKinsey est le Solve Test, aka le jeux vidéo. C'est une épreuve de 90min composée de deux petits jeux vidéo / simulations qu'il faut passer. Le 1^{er} jeu consiste à créer une chaîne alimentaire viable dans un océan. Le 2^{ème} consiste à étudier la population animale d'une île en réalisant des calculs.

Pas de préparation particulière requise. Je ne peux que vous conseiller d'aller regarder sur internet/YouTube des vidéos explicatives qui vous apporteront des informations précieuses. Prenez garde au 2^{ème} jeu vidéo, les questions sont relativement simples mais il est assez long à finir (beaucoup de calculs à faire !). Beaucoup de mes amis l'ayant passé se sont fait avoir sur le temps...

Ma stratégie a été d'aller le plus vite possible sur le 2^{ème} jeu, m'ayant in fine permis d'aller au bout.

Tour 1 : Deux entretiens classiques + Un entretien RH

Entretien 1 (1h) : Sébastien Chaigne, Associate Partner

Fit :

- Présentation de départ classique
- Pourquoi McKinsey ?
- Racontez-moi une expérience où vous avez dû faire face à un changement majeur qui a bouleversé votre « routine », et comment vous vous y êtes adapté (PEI *Courageous Change*)

Enoncé :

On va s'intéresser aux agrégateurs de voyage (OPODO, Kayak, etc.). Les agrégateurs sont des comparateurs en ligne de voyage qui vous offrent une liste des prix les plus attractifs et vous permettent de réserver directement via leurs plateformes. Ce sont en fait des brokers entre les chaînes de voyage et les voyageurs. Notre client est Takeiteasy, un agrégateur qui connaît une décroissance de ses revenus. On va donc chercher à comprendre les attentes des clients afin de proposer des leviers pour contrebalancer la baisse des revenus.

Questions 1 :

- Quelles sont d'après vous les critères qui poussent un client à utiliser un agrégateur de voyage plutôt que de réserver directement via la compagnie voulue ?

(Je prends 2min pour structurer ma réponse)

I. Visibilité

- a. Agrégateurs plus visibles sur les recherches Google grâce à un meilleur référencement
- b. Publicités pour les agrégateurs sur internet qui poussent le client à cliquer et à être redirigé sur le site de l'agrégateur
- c. Bouche-à-oreille

II. **Praticité**

- a. Agrégateur = tout-en-un → un parcours de réservation pour tout le voyage (transport, hôtel, etc.)
- b. Proposition de location de véhicules et autres directement sur le site
- c. Service client de qualité si jamais problème

III. **Prix**

- a. Permet de comparer les prix entre les compagnies pour trouver la plus attractive
- b. Prix parfois plus attractifs que sur les compagnies classiques grâce à des remises groupées

I : Okay, ça me va. *S'en suit une légère discussion sur certains critères que j'ai énoncés, mais j'ai globalement cerné tous les points importants.*

Questions 2 :

I : Je vais vous présenter un graphique, dites-moi ce que vous en pensez

Le graphique est constitué de 3 buckets, chacune détaillant une catégorie de voyageurs. On a :

- Les Weekend Warriors
- Les Big Budget
- Les Opportunistes

L'enjeu est ici de comparer chacune des catégories avec ses points faibles et points forts. Exemple : les Big budget dépensent plus mais représentent aujourd'hui une faible partie du CA. Il faut bien comparer puis présenter des leviers sur les catégories qu'on aimerait cibler pour accroître le CA.

Questions 3 :

I : Cherchons à évaluer l'impact des mesures/leviers précédemment cités. Après étude, deux options s'offrent à nous :

1. Créer une plateforme digitale : plus facile d'accès et un meilleur ciblage de nos prospects avec des notifications automatisées selon l'intérêt spécifique de chaque utilisateur
2. Accroître la part des Big Budget dans notre CA : améliorer l'offre, ajouter des options de voyage, etc.

Concrètement, la 1^{ère} solution nous coûterait $€200 \times 10^3$ d'Opex par an + $€100 \times 10^3$ de maintenance par an. On tablerait sur des revenus de $€12 \times 10^6$ par an.

Pour la 2^{ème} option : $€200 \times 10^3$ d'Opex par an. $€10 \times 10^6$ de revenus par an.

Qu'en pensez-vous ?

B : *J'ai galéré ici en voulant partir sur des calculs alors que c'est en fait hyper simple... Il faut dire que la 1^{ère} option est bien plus rentable car on génère 2 millions de revenus en plus, même si cela coûte 100×10^3 de plus par an.*

L'idée est ensuite d'évaluer la rentabilité et les capacités à implémenter une telle solution

Je n'ai plus la fin exacte du cas en tête.

Entretien RH (30min) : Laura Valandro, RH

Fit :

- Présentation de départ classique
- Pourquoi McKinsey ?
- Racontez-moi une expérience où vous avez dû convaincre quelqu'un qui n'était pas du même avis que vous, préférablement un supérieur hiérarchique (PEI *Personal Impact*)

Une fois mon PEI énoncé, elle me pose des questions dessus, challenge ce que je dis, et me met en situation du type « Si vous n'aviez pas pu faire comme ça, comment auriez-vous fait autrement ? », « Avec le recul, qu'est-ce que vous aimeriez faire différemment ? »

L'entretien s'est globalement très bien passé.

Entretien 2 (1h) : Yushi Tournier-Chen, Junior Engagement Manager

Fit :

- Présentation de départ classique
- Pourquoi McKinsey ?
- Racontez-moi une expérience où vous avez dû faire face à une expérience challengeante en équipe. Comment avez-vous géré la situation et comment avez-vous fait preuve de leadership dans l'équipe ? (PEI *Inclusive Leadership*)

Enoncé :

On s'intéresse dans ce cas à un producteur de batteries pour véhicules électriques. Notre client possède une giga factory où il produit ses batteries. Ses équipes ont récemment créé un modèle NPV sur Excel. Problème : la NPV est largement négative à $-\epsilon 900 \times 10^6$.

L'enjeu est donc de trouver des leviers à activer pour augmenter la NPV.

Questions de clarification :

- Comment sont modélisés les revenus ? Les revenus sont sécurisés via des contrats long terme avec les assembleurs automobiles. Notre client possède également une capacité à vendre directement certaines batteries sans contrat long terme
- *J'ai peut-être posé une ou 2 autres questions de clarification mais je ne m'en souviens plus...*

Questions 1 :

I : Quels sont les facteurs à prendre en compte pour comprendre la situation et le modèle ?

B : Structure que j'ai proposée :

- I. Diagnostic du marché**
 - a. Taille du marché des batteries pour véhicules électriques ? Croissance ? → peut expliquer les contrats signés trop faibles quant aux revenus
 - b. Concurrence ? Etude de la concurrence afin de voir si celle-ci influe à la hausse ou à la baisse sur la signature de nos contrats
 - c. Régulations ? Lois ou autres régulations qui imposent des prix plafonds ou qui diminuent nos revenus
- II. Diagnostic de notre client**
 - a. Comprendre notre cible : avantage compétitif ? Capacité de distribution ?
 - b. Capacité à produire davantage et à vendre nos batteries via d'autres moyens
- III. Comprendre les contrats et leviers pour générer plus de cash-flow**
 - a. Revenus : comment sont-ils générés et modélisés ?
 - b. Leviers : renégocier les contrats en fonction 1. Prix 2. Volume 3. Durée
- IV. Coûts**
 - a. Comprendre les coûts
 - b. Leviers sur les coûts
 - c. WACC

Elle me challenge pas mal sur ma structure, notamment ma 1^{ère} partie concernant l'analyse du marché. Elle ne comprend en effet pas l'utilité de réaliser une telle analyse et me dit qu'il sera très difficile d'obtenir des informations sur les potentiels contrats signés par les clients de notre client avec la concurrence.

⇒ Ma structure était en réalité assez brouillonne et moyenne. Elle me sera reprochée dans le feedback après mon T1. Concrètement, il fallait faire une structure qui mette en lumière tout le modèle en s'intéressant donc à chacun des paramètres du modèle qui affectent la NPV. Cela pouvait donner qqch du style :

- I. Etude des revenus (comment sont-ils définis et modélisés, variation au fur et à mesure des années, possibilité de les augmenter ?, etc.)**
- II. Etude des coûts (lister tous les types de coûts qui vont être présents dans le modèle, séparer en coûts fixes et variables)**
- III. Cash conversion (étude de la cash conversion, problèmes de BFR ou autres qui interviennent dans le cash-flow statement)**
- IV. Etude du WACC (à ne pas oublier car on est sur un modèle DCF !)**

Questions 2 :

I : Je vais vous présenter un graphique, je vous laisse me dire ce que vous en pensez

B : Elle me présente un graphique en barres, il me semble, qui détaille les chiffres des revenus et de chaque poste de coûts. Ce qu'il faut remarquer :

- Globalement, les revenus sont intéressants. Pas de problème non plus lié au BFR, dépréciation ou autres
- Les COGS sont très élevés et font plonger l'EBITDA dans le négatif

L'idée est donc d'identifier ce qui pose problème dans les COGS et d'imaginer des solutions pour contrecarrer ce problème (changement de fournisseurs, de matériaux, etc.)

Questions 3 :

I : Après avoir mis en place certains leviers, on s'aperçoit qu'en faisant varier les COGS de -10% à la baisse, on obtient +215 de NPV. Quelle sera la nouvelle augmentation de la NPV si on fait varier les COGS de -30% ?

B : Calcul hyper simple, règle de proportionnalité où il suffit de faire : $3 \times 215 = 645$. La nouvelle augmentation de la NPV sera donc de +645.

Conclusion : Il faut recommander de baisser les coûts et notamment les COGS pour augmenter la NPV. L'idée de changer de matériaux et de fournisseurs est à creuser davantage. Une sécurisation d'un plus grand nombre de contrats peut également être mentionnée → à voir cependant selon les capacités de notre client et risques associés

Feedback : Ça ne passe pas malheureusement. Concernant chaque entretien :

- Premier entretien : PEI intéressant mais pas exactement en accord avec le sujet demandé (ils peuvent être très chiants avec ça...). Cas bien mené mais partie calculatoire jugée un peu faible
- Entretien RH : Très bon entretien, RAS
- Deuxième entretien : Très bon PEI et FIT. Cas assez bien mené mais la structure de départ a fait défaut

Conseils généraux de fin de REX :

- Bosser bien votre Fit et vos PEI, ça peut faire la différence en bien comme en mal. Quoiqu'il en soit, vos PEI vous serviront dans tous vos entretiens, même en dehors de McKinsey !
- N'hésitez pas à prendre 30sec-1min pour structurer votre réponse pour chaque grande question posée. La structure est particulièrement appréciée chez McKinsey
- Même si les entretiens chez McKinsey sont guidés par l'intervieweur, n'hésitez pas à prendre le lead quand vous le pouvez et à montrer votre dynamisme et envie de creuser les sujets. Cela sera fortement apprécié !

Bonne chance à tous !