

REX BCG

Processus complet pour un CDI. Candidature mi-mars, premier tour début juin.

0. Cas en ligne Casey

Ressenti :

- Le cas est assez similaire à celui proposé en entraînement, donc le faire juste avant.
- Je n'ai pas l'impression d'avoir très bien réussi le cas, mais ça ne m'a pas été reproché en feedback, je ne sais donc pas si c'est vraiment pris en compte.

1. Premier tour : Jean-Quentin Heitz (principal, spé énergie)

Un entretien classique d'une heure, fit, cas et Q&A - online.

Fit :

- Pitch en 1 minute
- Parlez-moi d'une expérience de travail en équipe
- Avez-vous un rôle modèle ?
- Qu'est-ce que vos expériences vous ont appris d'utile pour BCG ?
- Pourquoi BCG vs autres MBB ?

Conseils :

- Être sharp (concis et structuré), parler de ses expériences selon la « méthode des tiroirs » : énoncer les grands points d'abord, puis si l'interviewer est intéressé par l'un des points, sortir le tiroir avec trois principales raisons liées, puis à nouveau si besoin.

Cas : Hélicoptères et champs éoliens

Votre client est un opérateur d'hélicoptères, qui transportent des personnes et équipements sur des sites pétroliers. Il souhaite se diversifier, et à penser pour cela à s'insérer sur les transports vers des champs éoliens en mer. Aujourd'hui, ces trajets, qui concernent les techniciens requis quotidiennement sur les champs, sont fait en bateaux. Votre client souhaite donc savoir premièrement quels seraient les avantages compétitifs des hélicoptères versus les bateaux et deuxièmement, comment rentrer sur ce marché.

Questions :

- Je demande simplement confirmation sur les clients : BtoB (exploitants des champs éoliens) et la localisation : Mer du Nord.
- Je demande enfin s'il y a un objectif chiffré derrière cette volonté de diversification, et il me dit que c'est simplement pour répondre à la décroissance du marché pétrolier.

Structure :

- Diagnostic préliminaire : attractivité du marché
 - Demande : TDM
 - Existence de ce modèle ailleurs géographiquement ? Best practices ?
- Comparaison hélicoptères vs bateaux : quel AC ?
 - Gain de temps
 - Gains sur les coûts
 - Gain en capacité
- Stratégie d'entrée

- a. Quelle strat ?
 - i. From scratch ?
 - ii. Partenariat avec exploitants éoliens ou concurrent bateau ?
- b. Go to market ?
 - i. Split de nos hélicos entre les deux activités ou achats nouveaux hélicoptères ?
 - ii. Choisir une exploitation test ou tout en même temps ?
- c. Choix selon ROI et capacités
 - i. ROI
 - ii. Risques fi, op, humain selon capacités (ex : financement achats hélicos)

Q1 : estimer moi la taille du marché

Equation :

Nombre de champs éoliens en Mer du Nord * Nb de techniciens requis par champs * Nb trajets quotidiens (selon capacité) * Nb jours.

Il valide.

Pour le nombre de travailleurs requis par champs, je propose une segmentation selon la taille des exploitations. Il me dit qu'en effet, la métrique intéressante ici va être le nombre de turbines, au global.

L'équation devient Nb de turbines * Nb techniciens par turbines * Nb trajets (selon capacité) * Nb jours.

Pour le nombre de trajets, cela va dépendre de la capacité de l'hélicoptère, versus le bateau. Il valide, je propose d'estimer les chiffres à moins qu'il puisse me les donner. Il me donne ce qui suit :

- 3 personnes par hélicoptère, versus 12 par bateau.
- 7000 éoliennes
- 20 JM (jour-homme) par éolienne
- Hélicoptère fait 200km/h, versus bateau 25km/h
- Distance moyenne terre mer (champ) = 50km
- Hélicoptère coûte 5k€/h versus bateau 500€/h

Ne pas oublier qu'il faut faire l'aller le matin et le retour le soir.

- On trouve 140k JM annuels nécessaires, d'où 47k trajets hélico (arrondi à 50) vs 12k trajets bateau.
- On voit aussi qu'il faut 4h en bateau versus 30mn en hélicoptère (gain temps) par jour (bien compter l'aller-retour).
- Un trajet hélico coûte 1,250k€ et un trajet bateau coûte 2k€
- TDM totale hélico = 62,500 millions euros (versus bateaux 24millions bateaux)

D'où insights :

- TDM intéressante, à comparer avec CA actuel de notre client
- Pour voir la PDM, il faut creuser l'AC vs bateau, et grâce aux précédents calculs on a pu voir qu'on est 8 fois plus rapides, même si capacité 4 fois moins grande, et coût par trajets 75% moins cher d'où grand intérêt se dégage pour soit petits champs éoliens avec peu de turbines et donc besoin de peu de techniciens, soit si urgence.

Je propose en next step de regarder une stratégie d'entrée, en prenant en compte ces éléments. Il me dit oui, et que c'est la fin du cas (pas de conclusion donc, heureusement que j'avais été très structurée dans ma réponse précédente).

→ *Feedback : positif*

→ *Points d'amélioration : être encore plus straight to the point*

2. Deuxième tour – Nicolas Kachaner

Fit : sous forme de discussion, à partir de mon CV.

Cas : Redressement d'un distributeur de produits bruns - Cf. REX de Martin Rivet.

Je note seulement ici les éléments différents du REX de Martin, comme la structure, que j'ai pu énoncer en entier, et certains commentaires.

Structure :

A. Diagnostic externe évolutif :

- a. Marché : TDM, rentabilité (ie cause externe influant sur la taille ou la renta) ?
- b. Concurrence : PDM, AC (ie nouvel entrant ?)
- c. Nouveautés : canaux ? Tendances clients ? (exemple de la vente par catalogue comme La Redoute)

B. Diagnostic interne par magasin et par types de produits

- a. Revenus : prix et volumes
- b. Coûts : CF et CV

C. Leviers

- a. Augmenter CA ou baisser coûts – selon ce qu'on aura trouvé
 - i. Ex : fermer les magasins qui ne sont pas rentables ?
- b. Diversifier

Note : comme ils n'aiment pas les structures trop scolaires au BCG, ou trop longues, j'ai en fait énoncé à l'oral ce que j'ai mis en parenthèse. C'est-à-dire que je n'ai pas dit « on va regarder la taille du marché ou la part de marché des concurrents, mais on va regarder s'il y a une baisse de la TDM causée par de l'inflation par exemple, ou l'arrivée d'un nouvel entrant qui aurait pu faire baisser la PDM de notre client) – l'objectif étant d'être très straight to the point.

Pour la suite, idem REX de Martin, on a juste passé plus de temps sur la fin : **il me demande comment se diversifier ? Via quel type de produits ?**

J'énonce les facteurs à prendre en compte :

- Synergies compétences de nos vendeurs : produits électroniques de grande conso
- Sensibilité à la proximité, car magasins de centre villes)
- Peu encombrants, car nos magasins ne font que 400m2 → d'où on exclut les produits blancs)
- Qui permettent de générer du trafic
- Pour lesquels il y a une forte demande (grande TDM)

(il m'a aidé à trouver certains facteurs)

Puis il me demande quels produits pourraient alors correspondre, et après discussion, on trouve :

- Photographie : appareils argentiques, pellicules, développement (= 1 * marché de notre client)
- Téléphonie (= 1/2 * marché de notre client)

Donc en conclusion : diversification sur téléphonie et photographie permettrait d'augmenter notre TDM de 3/2 d'où objectif atteint.

→ J'ai enchaîné avec le troisième entretien directement, car comme ayant reçu une offre de Bain, je suis passé en mode process rapide.

3. Troisième tour – Benjamin Sarda

Interviewer très challengeant, il n'a pas hésité tout au long de l'entretien à me rentrer plusieurs fois dedans, à me pousser loin, c'est pourquoi je vous note les remarques challengeantes, pour que vous puissiez vous préparer haha.

Ma réaction à chaque fois a été de m'adapter très vite, de rester calme et structurée en reprenant les choses puis hop en avançant rapidement à nouveau, et même de rire parfois (il était très sympa et jovial).

Fit :

- Pourquoi BCG
- Travail en équipe
- Un échec (et là il me challenge en me disant, ma chère Anne-Laure, ce n'est pas vraiment un échec ça, vous n'avez pas perdu votre place si je comprends bien)

Cas : OMS Equité Covid - Cf. REX de Martin Rivet.

Idem, je ne vous note que ce qui a été différent.

Structure : j'ai à peine le temps de lui dire que je propose premièrement d'étudier les besoins des pays, pour lister qui a besoin de quoi, puis deuxièmement de regarder les ressources de l'ONU, pour enfin voir quels leviers on va devoir trouver côté financement et côté structuration globale de la démarché – qu'il m'interrompt et me dit « je vous arrête tout de suite, là, vous allez dans le mur ». Légère surprise de mon côté, je me reprends vite, il me demande si tous les pays sont concernés, je réponds que non, seulement ceux qui n'auront pas les moyens d'accéder aux moyens de protection dont ils ont besoin, ie. les pays les plus pauvres.

Ensuite, il me demande comment faire pour estimer ce besoin. Je réponds qu'on va regarder :

- Le nombre d'habitants de chaque pays
- Le nombre de produits nécessaires (il me demande d'en choisir un, je dis les tests, il me dit que c'est le plus dur, du coup je change et prends les vaccins)
- Et le prix du produit

Concrètement, pour les vaccins, on obtient l'équation suivante :

Population à vacciner * nb doses * prix de la dose

Longue discussion sur l'estimation de la population à vacciner :

- Pays les plus pauvres : il me demande combien de personnes ?
 - o Je prends la population mondiale, 8Md, moins Amérique du Nord, Europe, Chine. J'hésite entre 4 et 5Md, il me demande de choisir, je prends 5Md.
- Part de cette population à vacciner :
 - o Après discussion, je lui propose de prendre l'hypothèse que l'on va y aller par phases et prioriser : ici, première phase de vaccination, on va donc d'abord vacciner les personnes vulnérables, ie. le personnel soignant et les +65ans (j'avais dit les enfants aussi, mais en fait non)
 - o Je demande si on a des chiffres, non, à moi de l'estimer, discussion à nouveau, je dis à un moment que le personnel soignant représente 10% de la population, en fait c'est beaucoup trop, il me challenge sur chacune de mes hypothèses (je dis qu'on prend une répartition égale de la population selon les âges, il me dit non) – finalement on tombe d'accord sur la proportion de 20%
- Nombre de doses : on prend 2
- Prix des doses : 6,72\$

On a donc un coût estimé de 13,44 Md pour un an seulement.

On passe au problème de financement : je reprends chaque point (et il me challenge)

- La contribution des états membres étant fixe, on ne pourra pas jouer dessus → me dit OK
- Les dotations exceptionnelles, qui représentent 85% du budget de l'OMS, et qui proviennent soit des états pour des projets fléchés, définis à l'avance (ex les USA vont dire on doit X mais ça ne doit servir à rien d'autre qu'à la lutte contre le Sida), et des fondations et entreprises (ici je rappelle juste l'énoncé)
 - o Donc option 1 : lever des dotations exceptionnelles, auprès des Etats, pour un nouveau projet fléché « Equité COVID » → il me demande comment convaincre les Etats riches de donner aux Etats pauvres (et il me demande 4 arguments)
 - Argument sécuritaire : coopération internationale pour sécurité nationale (pandémie, tout simplement (il me dit on peut fermer les frontières, et j'utiliserai son contre-argument dans la suite) mais aussi conséquences de pandémie comme évolution géopolitiques liées)
 - Argument réputationnel
 - Argument économique : si fermeture des frontières, plus d'export et d'imports, impact sur les flux économiques, humains, et répercussions boursières, dans l'industrie etc. etc.
 - Argument financier : je lance l'idée d'un prêt entre Etats, sous certains taux (comme l'Etat français a prêté aux banques fr après 2008 avec des taux insanes) ou conditions commerciales (libre accès, exclusivité des échanges...) → me dit non pas possible dans les faits (je ne trouve pas de cinquième argument pour remplacer celui là donc je passe à la suite)
 - o A combiner avec option 2 : lever dons exceptionnels auprès d'entreprises, de fondations, des individus et je propose également d'inclure les banques, via des prêts spéciaux par exemple → ici, il vient creuser chaque point en me demandant pourquoi et comment concrètement

Pas de conclusion.

→ *Feedback, ça ne passe pas, ai été un peu trop lente sur les calculs à la fin du dernier entretien apparemment (retour que je trouve très étrange puisque les calculs étaient simples et qu'honnêtement je ne pense pas avoir mis trop de temps – mais comme le contexte est très compliqué, ils ont sûrement dû monter très haut la barre des attentes...). Aucun autre retour ne m'est fait donc je ne peux rien vous partager de plus utile malheureusement.*