

REX BCG Process complet Stage de fin d'étude – Juin 2024

1^{er} tour (05/06/2024 et 06/06/2024)

Test numérique

En présentiel, 30 min, 80 questions. Il faut aller très vite. Question de maths, de logique et d'anglais. Test sur IPad. 4 candidats dans une salle.

Entretien classique ([Aida Belhaj Soullami, Partner](#))

Entretien avec un partner, c'est très rare pour un premier tour), + de 10 ans au BCG. Practice Retail et grande conso avec une spécialité DD.

(10/15') Fit : Aida se présente et me laisse me présenter.

Questions :

- Une fois où j'ai travaillé en équipe,
- Une fois où j'ai eu de l'impact,
- Ce que j'attends du BCG,
- Est-ce que je souhaite parler de quelque chose dont on n'a pas parlé ? (J'ai parlé de BCG X car je n'avais pas eu la question classique « Pourquoi le BCG ? » et que je voulais lui montrer que le cabinet fitait bien avec moi).

Le fit était fluide, Aida est vraiment super sympa, j'ai été un peu destabilisée sur les questions car tout le monde m'avait dit que c'était juste « Pourquoi le BCG ? » et une fois où on a eu de l'impact les questions du T1.

On passe à l'étude de cas.

Étude de cas :

Notre client est un acteur international des télécom est plus particulièrement le Directeur du Système d'Information. Il y a 3 équipes sous le DSI : Applicative (achète et développe des app), Infrastructure (serveur, cloud) et Services support (assister les employés). Notre client a été démarché par une entreprise lui proposant d'externaliser ses services IT. Ils nous assurent qu'on pourrait faire une économie de 150M€ sur 5 ans. Le DSI doit préparer une réunion avec le PDG pour lui présenter sa décision et fait appel au BCG pour qu'on lui donne un avis sur la situation.

Énoncé assez long donc pas beaucoup de question de ma part.

Questions posées :

- L : Est-ce qu'on doit forcément externaliser 100% des effectifs ? A : on verra dans le cœur du cas.

- L : Est-ce qu'on a plus d'info sur la société qui propose d'externaliser ? Notamment des REX sur d'autres contrats avec des gros clients ? A : c'est leur cœur de métier, ils ont les compétences suffisantes.

Je présente mon framework :

1. Diagnostic actuel
 - a. Diagnostic des workflow (comment collaborent les 3 équipes entre elles et avec les différentes activités de l'entreprise)
 - b. Diagnostic financier : quels sont les coûts associés aux équipes SI (salaires + matériel)
2. Impact de l'externalisation
 - a. Financier (quels seront les coûts de la prestation ?)
 - b. Risques (ralentissement de l'activité dû à une baisse de productivité)
3. Hiérarchisation
 - a. Économique (quelle est l'option la plus intéressante économiquement ?)
 - b. Opérationnelle
 - c. Choix entre les deux options

Elle me demande d'éclaircir mon 1. a) et ensuite on passe à la résolution. Le drive était assez partagé tout au long du cas, elle ne me laissait pas trop patauger mais attendait aussi que je prenne des initiatives.

A : Comment estimeriez-vous les économies potentielles réalisées ?

L : Je pense qu'il y a deux types d'économies, économie sur les coûts de salaires et sur les coût de matériel.

Pour être plus précis :

- Pour les coûts associés aux salaires il faudrait évaluer la taille des 3 équipes SI et estimez le salaire moyen.
- Pour les coût matériel séparer entre matériel physique (ordi, etc) qu'on peut rattacher aux effectifs et licences, cloud qui sont des abonnements.

Elle me confirme la structure des coûts et me donne les infos suivantes :

Poste de coûts	Coût (en M€)
Salaires	60
Matériel	10
Logiciel	30
Telecom	30
Dépréciation	20
Total	150

Je calcule le total. Je dis qu'il faudrait étudier pour chaque ligne les réductions de coûts.

A : Qu'est-ce qui ferait que les coûts de salaires seraient moins cher avec le prestataire externe.

L : Plusieurs employés pour un même client donc effet d'échelle (1), employés localisés dans un pays avec un salaire moyen moins important (2).

A : Oui, d'autres idées ?

L : Des effets d'échelle au niveau du matériel aussi (commande + donc possible de bénéficier de meilleurs contrats avec fournisseurs) (3)

A : Oui, autre ? (Elle attend un peu et finit par me dire augmentation de la productivité (4), je n'ai pas trop vu la différence avec effet d'échelle sur le nombre d'employé/client mais je n'ai pas cherché à discuter mdr).

L : Je propose qu'on essaye d'étudier l'impact de chacun de ces leviers sur les coûts de salaires.

A : Avec l'externalisation on aurait 60% de nos employés en Inde où le salaire moyen est 1/3 du salaires en Europe/Am. du Nord (= où se trouve nos employés actuellement).

Je comprends qu'on doit appliquer des pourcentages à des pourcentage mais je réponds un peu trop rapidement et dis une bêtise. Elle me dit de prendre le temps et je viens finalement avec un raisonnement juste (mais je galère un peu).

L : La baisse sur les salaires est de $60\% \times 66\%$ que j'arrondis à $0,6 \times 0,6 = 36\%$.
 $36\% \text{ de } 60\text{M}\€ = 21,6\text{M}\€$ d'économie.

A : Ok on va arrondir ça à 22M€. On a une réduction de 10% de la base de coût sur les outils de travail.

L : Matériel + Logiciel + Telecom = 70M€ donc économie de 7M€ donc en tout on en est à $22 + 7 = 29\text{M}\€$ d'économies.

A : On a aussi une augmentation de la productivité. (*Là elle me donne un %age mais je ne l'ai pas noté / je ne sais plus sur quoi il s'appliquait mais on arrive à 7M€*)

L : On fait 36M€ d'économie sur un an, donc 180M€ sur 5 ans. On remarque que c'est plus que le chiffre annoncé par le prestataire de service, différence de 30M€.

A : Est-ce que c'est un bon signe ?

L : Soit notre client à évaluer que l'externalisation entraînerait une baisse de productivité en interne de notre côté chiffrée à 30M€ ; ou bien il ne sait pas bien chiffrer son service, dans ce cas-là mauvais signe sur la qualité de la prestation ; ou bien biais psychologique pour qu'on soit plus tenté d'accepter.

A : Oui ce sont des bonnes idées mais autre chose.

Je ne trouve pas (alors que c'était tout à fait logique). C'est en fait que le prestataire de service se rémunère forcément sur cette économie de coût qu'il nous permet de réaliser, il nous facture un service donc de 30M€.

Conclusion du cas à faire en mode *elevator pitch*, on est dans la peau du consultant et on croise le DSI dans l'ascenseur.

Je la joue vraiment en mode jeu d'acteur et structure top-down (conclusions puis explications).

« Après étude sur les économies réalisée en interne, le chiffre annoncé des 150€ nous semble correct est pertinent car ..., mais attention à une potentielle baisse de la qualité de service car travail uniquement à distance et culture différente (car Inde) et potentiellement baisse de la productivité sur la période de transition »

(10/15 ') Q&A :

Je lui pose des questions sur le cas (inspiré mission réelle), son expérience à LA, pourquoi la practice retail, les grandes tendances de son practice, qu'est-ce qu'elle pense des acteurs Typologie vs. L'Oréal sur le e-commerce, qu'est ce qui l'a fait rester au BCG après encore 10 ans.

L'échange est smooth.

Feedback

Retour positif le lundi 10/06.

Les retours que j'ai eu :

- TB sur le cas (bonne structure, bon drive pendant le cas, bien sur le quanti), essayer d'être plus « hypothesis driven ».
- Sur les tests, bien sur la rapidité et la capacité) à progresser, moins bien sur le verbal (mais ça elle me dit que c'est tout le monde) et sur le quanti, bien sur la logique.

- J'ai eu seulement 49% de réponses juste et c'est passé = c'est vraiment cas >>> test numérique.

2^{ème} tour (21/06/2024 et 26/06/2024)

Entretien classique ([Akram Lemseffer, Project Leader](#))

(15') Fit : Akram commence par se présenter (de manière un peu plus détaillée que les interviewer actuellement donc cool). Je me présente ensuite. Questions que j'ai eues : pourquoi le BCG vs. un autre MBB ? Qu'est-ce que je fais dans mon stage actuel ? Et dans mon précédent ? Quand j'ai été face à une situation de stress au travail, qu'est-ce que j'ai fait et quelles leçons j'en ai tiré ?

(30/40') Cas : à noter que j'écris mon REX plus d'une semaine après et que c'était un cas vraiment basé sur la discussion donc peut-être pas le plus utile pour s'entraîner à mon humble avis.

Notre client est EquipmentCo, une entreprise à échelle mondiale qui produit et vend des protections pour les réseaux électrique haute tension. Il s'occupe aussi de la maintenance de ces équipements. Ils font face à une baisse des revenus.

Le CEO fait appel au BCG pour les aider à booster les revenus prévu pour 2024 de 10%.

Réponses suite à mes questions de clarification : on a une baisse de 10% des revenus depuis 5 ans. Notre client fait partie des leaders historiques. Nos clients sont les opérateurs de réseau électrique (type RTE en France) donc des grandes entreprises publiques, il y en a entre 1 et 3 par pays.

Il y a des appels d'offres (AO) de renouvellement qui sont émis tous les 2 à 5 ans. Dans ces AO on a les spécifications car il faut adapter le produit aux clients, on a ensuite 1 an pour adapter et livrer le produit final.

Framework :

1. Diagnostic du marché
 - a. Tendances, croissance
 - b. Structure de ce marché
 - i. Changements au niveau des AO
 - ii. Environnement concurrentiel
2. Origine de la baisse de revenu : je vois 3 potentielles raisons
 - a. Perte de clients/de marché (ici souvent client = un pays entier)
 - b. Baisse des prix face à l'arrivée d'un concurrent qui ferait du dumping sur les prix (concurrence venue de Chine par exemple)
 - c. Nos produits ne sont pas adaptés aux nouvelles dynamiques du marché

3. Hiérarchisation des leviers d'action en fonction des problèmes précédents
 - a. Stratégie pour mieux répondre aux appels d'offre (en intégrant de l'IA par exemple)
 - b. Lutter contre la concurrence (opération de M&A par exemple)
 - c. Étude de marché et investir dans la R&D

L : Je propose de commencer par l'étude de la croissance du marché. Selon moi c'est un marché en croissance, en effet électricité extrêmement importante pour la transition énergétique.

A : Oui, donc notre baisse de revenu ne vient pas d'une baisse sur le marché. Quel peut-être son origine ?

L : Est-ce qu'on a l'arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché qui ferait du dumping fiscal ?

A : Non.

L : Alors c'est qu'on doit perdre des marchés, est-ce qu'il y a eu un changement sur la structure des AO.

Discussion et on arrive au fait que sur les produits vendus on a une partie hardware qui est la même pour tous les clients et une partie software qui est adaptable selon les clients.

Il me donne des infos sur les concurrents, nous on est le 3^{ème} leader du marché :

- 1- Entreprise 1 : Adaptabilité, innovant, fiabilité
- 2- Entreprise 2 : Adaptabilité, innovant, un peu moins cher que la moyenne
- 3- EquipementCo : TB sur le hardware, moins bon sur le software

L : donc EquipementCo est moins adaptable que ses concurrents puisque les changements et la customisation se fait sur le soft.

A : Oui.

L : Je propose qu'on améliore donc le soft, pour ça on à deux leviers :

- Former nos ressources en interne
- Attirer de nouveaux talents

A : Oui, on a aussi un levier opérationnel. Ils ne travaillent pas encore en mode agile. On leur conseille de faire cette transformation qui rapporterait environ 30 à 40% de revenu en plus (300M€).

L : Ok donc je propose qu'on fasse ça.

A : Est-ce que c'est suffisant pour atteindre notre objectif ?

L : Non car je pense que c'est une transformation qui prend du temps et nous on veut faire + 10% sur nos revenus d'ici fin 2024 donc en 6 mois. (Je n'ai pas trouvé direct il y a eu un peu de discussion)

Il me montre ensuite un graphe qui montre qu'on a énormément de retard sur nos livraison dû à notre lenteur à adapter le soft ce qui fait qu'on gagne moins d'AO car on a une réputation d'être un fournisseur en retard.

Akram me fournit ensuite des infos. On a pas de problème sur notre pipeline sales, on est capable de gagner des AO mais les sales sont démotivés car ils savent qu'on pourra pas livrer. Dans les équipes sales on a des KAM (Key Account Manager) qui connaissent très bien les équipes des achats chez les clients. Chez nos clients on a aussi des techniciens sur place qui aide à la maintenance.

On discute pas mal et on arrive à la conclusion qu'il faut :

- Utiliser notre relation avec les sales pour essayer d'avoir des signaux faibles sur l'émission de nouveaux AO
- Que nos technicien sur place aident le client sur les problématiques et faire en sorte de présenter nos solutions comme répondant parfaitement au problème = grâce à cela on va pouvoir répondre à de nouveaux AO d'ici la fin d'année et booster notre CA de 10%.

Conclusion (à faire comme si je m'adressais au CEO) : nous avons plusieurs recommandations sur différentes échéances.

- A moyen terme il nous faut gagner des AO pour pouvoir faire + 10% sur nos revenus. On utilise le processus expliquer plus haut (je l'ai redétaillé rapidement dans la cc)
- A long terme il faut opérer une transformation opérationnelle des méthodes de travail des développeurs pour passer en mode agile, cela nous permettra d'être plus efficace et de livrer à temps. On peut espérer une croissance de 30 à 40% du CA.

(10/15') Q&A se passe super bien. On évoque ses missions, ce qu'il aime au BCG et puis on parle de la place de la tech dans l'industrie, comme quoi maintenant on trouve du soft de partout (machine à laver, voitures avec Tesla, etc.). On dépasse même un peu de l'entretien.

Étude de cas écrite ([Gatien Remy](#), Project Leader)

La RH vous expliquera tout bien au téléphone mais dans les grandes lignes on nous donne un corpus d'une 50aine de page avec des infos sur une boîte et un mail d'un partner qui nous pose 3 questions (dont une question calculatoire). Il faut répondre à ces 3 questions en faisant 3 à 5 slides manuscrites. On n'a pas le droit de repartir ni avec ses slides ni avec le corpus de texte.

Mon corpus était sur une holding qui a 3 marques de casques de moto qu'elle vend en Europe et elle fait face à une baisse de marge.

- Q1 : Dire d'où vient cette baisse et est-ce qu'elle va rester ou bien le marché va repartir ?
 - Pour répondre à ça j'ai divisé ma slide en deux et j'ai fait un graphique pour montrer la croissance du marché
- Q2 : Est-ce qu'il faut continuer à produire nos casques dans notre usine A, B ou externaliser ? Quels seraient les gains ?
 - Question pas facile car on avait 9 casques et fallait calculer pour les 9 + il fallait que nos usines soient à minimum 90% de capacité pour pas avoir trop de CF et on avait plusieurs possibilités de partenaire externes + selon les caractéristiques des casques ils ne pouvaient pas tous être fait en interne ou externalisé
 - J'ai fait un grand tableau avec
 - En colonne : usine A, usine B, externaliser, capacité usine, gain financier
 - En ligne : les 9 types de casques
 - A l'intérieur la marge en € et en %age
- Q3 : Est-ce que ça sera suffisant pour atteindre les 35M€ d'EBITDA ? Quels sont les autres leviers potentiels ?
 - Je divise la slide en 2 avec l'impact des externalisations et les autres leviers (je parle surtout des leviers marketing). Slide que je fais un peu dans le rush.

Le plus dur sur cette épreuve c'est vraiment la gestion du temps, j'ai mis mon point final quand Gatien est rentré.

La restitution dure une 20aine de minute en anglais. Il me coupe au fur et à mesure en me posant des questions. Sur la slide calcul j'ai quelques erreurs (je m'en doutais car trop de data) mais j'arrive à lui dire où j'ai des doutes et pourquoi. Sur les leviers il me demande si j'ai des idées pour d'autre leviers (je dis attaquer un nouveau marché) et pourquoi pas une baisse des coûts (je dis que dans le corpus on a un témoignage du CFO qui dit qu'on est au max).

On garde 10' à la fin sur mes questions pour le BCG (Honnêtement j'étais KO, il faisait 30° et il n'y avait pas la clim dans ma salle donc petit manque de présence mais ils n'évaluent pas sur cette partie).

Feedback

La RH tarde à me rappeler donc je finis par lui envoyer un mail (le mardi après mon étude de cas écrite qui était un mercredi). J'ai bien fait car elle me répond direct en me disant qu'elle avait eu un problème d'ordi et que je passe au dernier tour en un entretien.

- Sur l'entretien classique : cas excellent, très bien sur le fit aussi mais peut-être un peu plus creusé le pourquoi BCG. Bonne écoute active (très important au BCG).
- Sur l'étude de cas écrite : très bien passé aussi, même si mon exec sum était plus une intro. Erreurs de calcul mais j'ai su rebondir et bien aussi sur l'anglais.

Après ces deux retours mes quelques conseils sur le T2 BCG : ce qui est le plus important pour l'étude de cas c'est vraiment de répondre aux 3 questions même si ce n'est pas parfait, la RH m'a dit que ça arrivait beaucoup des candidats qui n'arrivaient pas à répondre aux 3. Sur l'anglais franchement ils ne sont pas très sévères car j'ai fait pas mal de fautes mais juste je ne butais pas sur les mots.

Le T3 peut se faire en 1 ou 2 entretiens, j'ai demandé si c'était un bon signe que ça se fasse en 1, elle m'a dit oui mais pas que car ça dépend de pleins de choses dont la disponibilité des interviewers, si tu as rencontré des gens senior avant ou pas et comment se passent tes process jusqu'à maintenant donc ne pas paniquer ou sauter de joie si le T3 se fait en 1 entretien.

3^{ème} tour (05/07/2024)

Entretien classique ([Gabriel d'Andurain, Partner](#))

(10') Fit : Gabriel se présente et me préviens qu'il sera peut-être amené à me couper et qu'on finira sûrement pas le cas. Je me présente. Il me pose des questions sur la cuisine/gastronomie (c'est dans mon pitch + il a été dans une foodtech) et sur mes motivations pour rejoindre le BCG.

(45/50') Cas : Notre client est un fonds de PE qui a acheté une entreprise qui fait des vis et des écrous (= des boulons) mais la rentabilité se dégrade. On cherche à savoir de combien, pourquoi et que faire ? On est après la crise de 2008.

Infos à la suite de mes questions de clarification : CA en N-1 de 1Md€, entreprise qui produit et vends en Europe, on reviendra sur les clients dans le corps du cas.

Framework :

1. Diagnostic marché
 - a. Taille du marché en Europe, comment se situe notre entreprise (leader ou pas)
 - b. Tendance du marché (croissance ou pas)
2. Diagnostic interne de l'entreprise de boulons pour déterminer origine de la baisse de rentabilité
 - a. Baisse des revenus
 - i. Baisse des ventes car potentiellement une baisse de demande ? (ici étudier plus précisément qui sont nos clients)
 - ii. Baisse des ventes car problème au niveau de nos capacités de production ?
 - iii. Baisse du panier moyen car arrivée d'un concurrent qui fera un dumping des prix ?
 - b. Augmentation des coûts (à augmenter en fonction de la chaîne de valeur)
3. Leviers à activer en fonction de la partie précédente
 - a. Core business :
 - i. Se lancer sur un nouveau marché géographique,
 - ii. Optimiser notre chaîne de valeur, par exemple : délocaliser nos usines en Asie
 - b. More business :
 - i. Se lancer sur une nouvelle gamme de produits avec donc de nouveaux clients
 - ii. Si arrivée d'un nouveau concurrent : faire opération de M&A pour avoir synergie au niveau des coûts

On discute un peu du marché et on arrive au fait qu'il est en légère croissance car retour de toute l'économie à la sortie de la crise. Sur l'environnement concurrentiel on est dans une situation d'oligopole, on a 5 entreprises qui appartiennent toutes à des fonds, chacune à son marché et ne se font pas trop de concurrence.

On passe à la partie diagnostic interne sur la baisse des revenus. Je propose d'étudier nos clients et d'évaluer comment la crise les a affectés. Gabriel valide.

L : Est-ce qu'on a des clients dans la construction ?

G : Non.

L : Industrie ?

G : Oui mais c'est large.

On discute et on arrive à 4 clients : Automobile avec deux segments : classique et haut de gamme, aviation et machine-outil.

Je propose d'évaluer s'il y a eu baisse de la demande. On a beaucoup discuté donc je vous mets ici que les conclusions, mais à noter que l'itw m'a un peu poussé, il voulait vraiment des justifications précises. Il me donne aussi le mix clients.

- Aviation : marché flat car commande/chantier sur le temps long, pas le temps d'adapter en fonction d'une crise qui dure qu'un an ou deux.
- Machine-outil : marché en baisse (-5%) car délocalisation en sortie de crise.
- Automobiles classiques : partie la plus dure du cas car pas des raisons intuitives mais finalement marché en croissance de 5% pour 5 raisons :
 - Tous ceux qui avaient prévu d'acheter une voiture ont attendu fin de la crise
 - Soutien de l'état en offrant des primes à l'achat (sorte de subvention déguisée pour soutenir le secteur)
 - Facile de prendre un prêt à la conso car baisse des taux d'intérêt (contrebalance le fait que les gens ont moins d'argent)
 - Augmentation utilisation de la voiture car retour au travail d'une partie de la France
 - Augmentation des taux de divorce donc des couples qui partageaient une voiture en ont finalement une chacun
- Automobiles HG : marché flat car produits de luxe peu touché par la crise + moins de divorce chez les riches et déjà 2 voitures ou plus par foyer donc même si divorce, ça ne ferait pas augmenter le nombre de voiture par foyer.

Il me donne ensuite les baisses au niveau des prix ce qui nous donne :

Client	Évolution des prix	Évolution du volume	Mix CA
Aviation	- 5%	0%	10% donc 100M€
Machine-outil	0%	- 5%	25% donc 250M€
Automobiles classiques	- 10%	+ 5%	40% donc 400M€
Automobiles HG	- 12,5%	0%	25% donc 250M€

Je calcule la baisse à chaque fois et on a au final un CA de 930M€ donc baisse de 70M€ = 7%.

Je demande si 7% correspond à la baisse de la profitabilité, il me dit oui = pas besoin d'investiguer au niveau des coûts.

G : Faites-moi une conclusion en anglais en mode elevator pitch

Je fais ma conclu et mes recos puis il me dit en anglais que le CEO comprend par car les sales vendent encore très bien.

Je réponds que c'est parce que les sales vendent pour N+1 et que nous on est en année N.

Gabriel me dit que non et que c'est parce que on a eu une baisse des prix aussi (logique).

(10') Q&A : il me propose un retour à chaud ou de lui poser des questions, j'avoue ça m'a un peu déstabilisé mais j'ai choisi de lui poser des questions quand même en me disant que j'aurai un feedback quoi qu'il arrive. Questions sur sa carrière (il a fait pas mal de chose avant de faire de la strat) et je lui ai aussi demandé les changements qu'il y avait au BCG depuis qu'il y est + quels sont les futurs enjeux du cabinet.

Feedback

Retour positif le lundi (entretien le vendredi midi).

Sur cet entretien en particulier : très bien sur le cas, bonne structure et bien sur les calculs. TB sur pourquoi BCG.

Je faisais les process pour un stage de fin d'étude mais la RH m'a dit que j'avais dépassé les attentes pour les process de stage donc ils m'ont fait une offre directement en CDI que j'ai évidemment accepté.

Mes conseils plus globaux pour les process au BCG :

- Sur les cas : le drive est très important au BCG, les capacités « d'écoute attentive » aussi (= savoir saisir les perches tendus, se remettre en question)
- Sur le fit :
 - Appeler plusieurs personnes pour vraiment connaître les spécificités du cabinet + dernier tour j'ai dit que dans mes process c'est quelque chose que j'avais vraiment ressenti et qu'en tant de candidats aussi on est hyper bien traité (c'est vrai) et le mec était trop content que je dise ça.
 - Sur son pitch de présentation je recommande vraiment de répondre à la question « pourquoi le conseil en stratégie » dans son pitch, ça permet qu'on ne vous pose pas la question après + être pertinent dès le début de l'entretien.

Bon courage à tous, c'est des process longs et pas faciles !