

## **REX BCG O. AVAZERI 04-2023**

### **Tips :**

- Vous recevrez la veille de vos entretiens à 16h un mail avec le format suivant :
  - o XXX NOM Prénom\_DR\_YYY
  - o XXX = initiales prénom et nom de l'intervieweur/se
  - o YYY = initiales prénom et nom de la RH
  - o Moi j'ai eu => PFL, RGI et VCO
- Cela peut vous permettre de savoir avec qui vous passerez et de voir s'il n'y a pas de rex. Si vous avez un pote au BCG il pourra regarder sur la base de données si ça match avec qqu

### **T1 : 31/03 – Pierre Fleuriot**

#### **Parcours :**

- Project Leader
- HEC
- Ex-avocat avec notamment un focus restructuring
- Arrivé en 2020, beaucoup de missions en FIG et en risques et compliances

#### **FIT :**

- Expliquez-moi votre parcours et pourquoi vous êtes là ?
- Qu'avez-vous fait chez Ajilink ?
- Pourquoi votre parcours vous a convaincu de faire du conseil en strat ?
- Pourquoi le BCG ?
- Qu'avez-vous fait lors de votre stage en Ecosse dans un club de foot ?
- Quelle est la principale source de revenu d'un club de football ?
- Après on a pas mal parlé de mon mémoire sur l'intérêt des fonds de PE sur les clubs de football, notamment sur les ≠ entre les US et nous.

#### **Cas :**

**Intitulé :** Notre client est un leader de l'industrie dermo cosmétique. Il aimeraient lancer des dispositifs médicaux ou des OTC dermatologique en Europe, aux US ou en Chine.

**Comment est-ce que vous structureriez votre approche ?**

**Clarification :** je ne savais pas si cette question voulait dire que je devais structurer direct mais je me suis servi de la reformulation pour justifier le fait que je pose des questions.

- Dispositif médical : m'a donné la « chaîne médicale » pour m'expliquer :
  - o Médicaments prescriptifs > OTC > Dispositifs médicaux > cosmétique
  - o Les dispo ont un fonctionnement mécanique, à la ≠ des médicaments qui ont un fonctionnement thérapeutique.
  - o Ici un dispo médical dermato peut être une crème apaisante contre l'exéma
- Objectif : pas défini, rentable dans 5 ans mais pas le cœur
- Ont-ils défini une offre derrière ces 2 possibilités : on verra plus tard
- Acteur européen

**Structure** : j'ai pas mal hésité avant de faire ce plan, j'étais un peu dérangé par le double choix et ai considéré que le cœur du sujet était le choix plutôt que l'étude de la profitabilité. Il m'a dit que c'était la première qu'on lui faisait ce plan mais qu'il l'aimait bien.

1. Diag interne : compréhension du BM du client
  - a. Que font-ils ?
  - b. Que veulent-ils proposer (dispo médicaux vs OTC)
  - c. Quelles capacités (savoir-faire dans les 2 produits, connaissance des régions etc.) et ressources (fi, humaine, log, production etc.) ?
2. Diag externe : comparer side by side les régions en regardant pour chacun des produits :
  - a. La demande : taille, drivers, croissance, KPC
  - b. L'intensité concurrentielle : qui, PdM, ≠, π
  - c. BAEs
3. Choix, en fonction :
  - a. De la faisabilité : en comparant 1 & 2
  - b. De la π
  - c. Des risques

Il m'a interrogé pour bien comprendre ce que je voulais faire dans chacune des parties.

I : Ok, notre client s'intéresse au marché des crèmes solaires aux US.

Clarif :

- On considère qu'il y a un produit qui se vend en pharmacie et en supermarché

Je lui propose l'équation suivante :

$$\begin{aligned} &= \# \text{ Crèmes} * \text{Prix moyen par crème} \\ &= \text{Population} / \text{Personnes par foyers} * \text{taux de pénétration} * \text{quantité} * \text{fréquence} * \text{prix} \end{aligned}$$

La on échange un peu sur le foyer et le taux de pénétration (le faire deviner au candidat) :

- On s'intéresse finalement aux acheteurs plutôt qu'au foyer.
- On considère que l'on n'achète pas de crèmes avant 20 ans et après 70 ans
- Et que l'on peut approcher le taux de pénétration (acheteurs et appétence produit) par 25% de la population
- Que l'on achète 2 tubes / an
- Que ça coûte 15\$ en moyenne

D'où :

$$= 320M * 5/8 * 1/4 * 2 * 15\$$$

$$= 1,5 \text{ Mds } \$$$

I : Vous n'oubliez pas un truc ?

Moi : Sur le volume ou la valeur ?

I : La valeur

Moi : Alors oui ici on s'intéresse au marché de la crème solaire aux US mais pas au marché adressable de notre client. On peut retrancher la marge prise par les distributeurs.

I : Oui vous avez une idée ?

Moi : Oui on peut dire 20-30%

I : Yes on prendra 1/3

Moi : D'accord donc on a un marché de 1Mds de \$. A première vu cela semble relativement profond mais pour donner un avis je propose de regarder :

- Soit le fit entre notre offre et les KPC
- Soit la présence de concurrents sur le marché

I : Oui ce sont des bonnes idées mais on va s'intéresser au pricing. Comment vous procéderiez ?

Là on a parlé pdt 5-10mn des ≠ méthodes de pricing. Il me challengeait sur chacune et rentrant bien dans les détails, en me demandant comment je procéderais pour avoir les infos, les analyser, les appliquer à notre situation etc.

I : Ok vous pouvez conclure.

## T2 : 20/04 – Raphaël Giraud

Je fais le rex un peu tard donc pas forcément très fidèle.

### FIT :

- Questions classiques et pas mal d'échange sur mes XP

Cas : beaucoup d'informations donc prendre des notes claires

Intitulé : Votre client est une Scale-up qui a beaucoup levé mais qui n'a pas encore de revenus. Elle développe un projet de voiture volante / taxi urbain dans un format hybride entre l'hélicoptère et l'avion. Il décollera à la verticale et sera électrique.  
Ils ont développé l'aéronef, ont fait la phase de design détaillée afin d'obtenir des certifications. Leur problème c'est que suite à cela, le prototype sorti d'usine faisait 200kg de plus que prévue et cela n'est pas possible.

**Ils veulent donc qu'on les aide à retrouver ces 200kg. J'ai donc 2 questions à vous poser :**

1. Qu'a-t-on besoin de savoir ? De quelles informations ?
2. Comment retrouver ces 200kg ?

*Ici le candidat doit commencer à répondre à la question 1 puis pourra prendre du temps pour réfléchir à la 2. Il faut vrmt se focaliser sur les infos disponibles nécessaires pour répondre à*

*la question et pas sur des éléments de résolution du problème. Un peu en mode questions de clarification.*

Moi : avant de réfléchir à la question j'aimerai savoir :

1. Comment cela fonctionne ?
2. Quelle est la structure de poids ?

I : D'après vous ?

Après quelques échanges on arrive aux infos suivantes :

Fonctionnement :

- Cockpit pour 5 personnes
- 2 ailes devant, 2 derrières
- Une vingtaine de propulseurs qui pivotent de la verticale à l'horizontal

Poids :

- Structure : cockpit + ailes
- Moteurs / propulseurs
- Batteries
- Intérieur premium => siège, tableau de bord etc.

Le poids total maximum au décollage est de 3,6T – plus il n'y aura pas de certification, réparti comme suit :

- 3T pour l'avion
- 600kg pour les passagers et bagages

Actuellement l'aéronef fait 3,1T + 100kg de « provisions » au cas où (1 chance sur 10 que ça ait lieu).

60% de l'avion est produit par et avec des fournisseurs.

Moi : d'accord donc si je comprends bien on doit ramener l'aéronef de 3,2 à 3T, soit environ 6% à aller chercher (quand j'avais des fractions simples j'aimais bien flexer en donnant de tête les % pour cocher les cases calculatoires).

Je pense que j'ai suffisamment d'informations ici pour réfléchir à des moyens d'optimiser la structure de poids et je pense qu'on devrait se focaliser sur l'aéronef car si on diminue le nombre de passager on risque de menacer notre Business Model (moins de personnes qui payeront).

I : c'est un bon constat vous pouvez prendre 2mn.

Structure :

1. Diagnostic
  - a. Interne

- i. Analyse de la structure de poids actuelle : quels matériaux et quel poids de chacun des éléments vs le « BP » originel pour voir où ça a merdé
- ii. Répartition in & out sourcing
- b. Externe
  - i. Quelles sont les ≠ technologies/matiériaux qui existent sur le marché
  - ii. Comment fonctionnent nos concurrents directs et indirects
  - iii. Quelle est la règlementation sur chacun des éléments
- 2. Leviers
  - a. Outsourcing
    - i. Renforcer le cahier des charges fournisseurs
    - ii. Changer de fournisseurs
    - iii. Insourcing
  - b. Insourcing
    - i. Alternatives moins lourdes
    - ii. Outsourcing
- 3. Priorisation des ≠ leviers en fonction
  - a. De leur faisabilité (vs capacité et ressources)
  - b. De leur coûts
  - c. De l'impact sur le poids
  - d. Des risques

I : ok votre plan me convient très bien, alors juste pour votre information, la liste des fournisseurs avaient été établie lors d'une précédente mission du BCG donc on peut oublier vos sous parties 2.1.ii & iii et 2.b.ii.

Moi : d'accord merci, alors je propose de regarder les cahiers des charges/contrats (j'ai conclu de son intervention qu'on ferait mon I et II mixé donc je suis directement parti sur les leviers).

I : oui c'est ce qu'on a fait, en regardant s'ils avaient bien mis en place des incentives poids. Ce n'était pas le cas donc on l'a fait et cela nous a permis d'économiser 40kg.

Moi : d'accord donc en modifiant les contrats et en renforçant le cahier des charges fournisseurs, on peut atteindre 20% de l'objectif des 200kg. Je propose donc de s'intéresser à ce que notre client produit de lui-même.

Dans un souci d'efficacité je propose de s'intéresser aux postes de variations entre le BP initial et l'actuel pour agir là où ça a décroché. Est-ce que l'on a des infos à ce sujet ?

I : Oui on a vu que ça avait décroché au niveau des propulseurs. Ils sont actuellement fixés individuellement et on s'est rendu compte qu'on pourrait économiser 20kg en les fixant ensemble.

Moi : d'accord donc on arrive à 30% de l'objectif. J'imagine qu'une grosse partie du poids concerne la structure de l'aéronef. Je pense qu'on a des choses à faire à ce niveau-là, notamment en regardant des matériaux alternatifs. Je sais qu'il existe dans l'aéro une

nouvelle techno, les thermoplastiques, qui permettent de faire de grosses économies de poids.

I : Oui donc on a fait un workshop sur la structure et on a eu les résultats suivants :

- Elle pèse 840kg
- On peut remplacer 25% avec un composite qui nous permettrait d'économiser 33% du poids.
- Mais il y aurait un coût supplémentaire => la partie changée nous coûterait 2x plus chère et le coût total de production est de \$1,2M

Moi : \*je reformule puis\* : d'accord donc je vais commencer par regarder les économies de poids puis on regardera le coûts supplémentaire.

Poids : 25% de 840 = 210 \* 33% = 70kg d'économisé.

Coût : 25% de 1,2M = 300k € de coûts supplémentaire (ça nous coûtait 300k € et on le double).

Donc grâce à ces 3 leviers on pourrait économiser 130kg soit 65% de l'objectif. Il faudrait regarder les autres éléments pour voir comment atteindre notre objectif.

I : on a trouvé que l'on pourrait remplacer le système de cablage pour économiser 20kg mais cela nous coûterait 3M \$.

Moi : cela me semble beaucoup trop cher et rendrait presque infaisable notre BM. Il devrait y avoir d'autres solutions.

I : oui je suis d'accord, vous pouvez conclure en anglais.

### T3 : 20/04 – Vianney Courtois

Même cas que le REX de Marie-Amélie Amestoy de 2021 sur le prgm de fidélité avion/hotel.

J'ai fait un plan très simple :

1. Étude de la profitabilité du programme
  - a. Sur les clients existants
  - b. Sur les nouveaux clients
2. Étude de la faisabilité / pertinence

#### Retours :

- Globalement les process se sont super bien passés, j'ai vraiment bien fité et ai eu une offre
- Ce qu'ils ont bien aimé dans mes entretiens :
  - o Le drive : à chaque résultat j'analyse, met en relation avec le sujet et propose 1 ou 2 pistes à suivre ce qui permet de bien engager l'intervieweur
  - o Des structures moins scolaires, surtout pour le premier entretien

- Ma connaissance approfondie du BCG et ma capacité à toujours établir un lien entre ce que je raconte sur moi et un ou plusieurs éléments du bco
  - Conseil : écouter des podcasts de BFM stratégie ou de please decode qui sont une bonne manière de s'approprier le cab et d'avoir des éléments à mentionner en entretien
- Au BCG plus qu'ailleurs j'ai l'impression il faut être bien hypothesis driven et très clair sur ce qu'on veut faire avec chaque partie et sous-partie et donc éliminer les parties inutiles => être prêt à répondre aux questions :
  - Pourquoi vous voulez faire ça ?
  - Qu'est-ce que ça vous apportera ?

Bonne chance à tous !