

REX – McKinsey

I = Interviewer

Tour 1 – Entretien 1– Julien Didi – Associate Partner

Fit :

- Présentation classique
- Quels deals t’as fait en PE ?
- Qu’est-ce que tu as fait en conseil ?
 - o Je parle de Kantar en Nouvelle Calédonie et de la JE
- Pourquoi ils avaient un bureau là-bas ?
- T’as fait quoi comme missions pour eux ?
- T’étais classé en tennis ?

I : PEI : Parle moi d’une expérience challengent dans un délais serré

MR : J’ai une histoire perso qui parle de sport et une pro, une préférence ?

I : on va faire les deux

Pas super challengeant pendant les deux histoires.

Énoncé :

Votre client est un fonds de VC qui souhaite investir dans une start up qui est sur le même Deliveroo sauf qu’ils livrent de l’essence.

Quels critères regarder pour savoir si c’est une bonne idée ? Et quelle est la taille de ce marché ?

Note : j’ai à peine le temps de reformuler qu’il me dit, prenez 5 minutes et répondez moi de manière structuré à ces deux questions ?

Structure :

Critères

1 – Analyse de l’environnement externe

- A- Taille du marché, croissance
- B- KFS clients. Existence des clients
- C- Intensité concurrentielle
- D- Risques (BTEs)

2 – Analyse de l’environnement interne

- A- Qualité du management
- B- Pertinence de la stratégie

- C- Capacité opérationnelle
- 3 – Calcul du ROI
 - A- Investissement initial
 - B- Profit

Market sizing :

Equation :

Consommation annuelle d'essence en L * taux de pénétration de la solution * (prix de l'essence + prix de notre service)

Je commence par l'estimation de la demande annuelle :

Nb de voitures en France * Consommation quotidienne moyenne * nb de jours

Ensuite, le taux de pénétration :

Note : une bonne idée de merde de vouloir calculer cela, parce que c'est incalculable je pense.

Je vais partir des critères d'achats afin d'estimer le taux de pénétration.

Deux types de personnes intéressées :

- Personne enclavée, se trouvant loin d'une station essence
 - o On élimine cette catégorie car inférieure opérationnellement de livrer que des personnes enclavées
- Personne très pressée et prêtes à payer + cher
 - o Concerne uniquement les CSP + urbains

Sans réaction de l'itw, je dis que c'est 3%.

Je passe donc au prix.

Vue la situation actuelle, on peut considérer que 1L d'essence = 2€

Il faudrait ensuite qu'on price le service

I : Vous l'estimez à combien

MR : je pense qu'on peut comparer à un service de livraison alimentaire et mettre 10% pour les frais de service.

Donc ca nous fait un marché à $66 \text{ md} * 3\% * 2.2 \text{ €} = €440\text{m}$

I : Ca marche. Personnellement, tu investirais dans l'entreprise ?

MR : Non. Pour 3 raisons

- La sensibilité au prix est déjà trop importante sur l'essence
- Avantage comparatif minime Vs pompes à essence
- Peu de personnes intéressées

Questions posées :

- Pourquoi avoir choisi la practice PE ?
- Avec quels fonds vous bossez ?
- Comment la practice va se développer ?
- Qu'est ce qui est le plus cool dans cette practice ?

Tour 1 – Entretien 2 – Quentin Lambert – Associate Partner spé automobile

Fit :

- Présente-toi de la même manière que je viens de le faire (lecture linéaire du Cv en justifiant la cohérence de choix et les choses appréciées)
- Tu as repris le tennis ?

I : PEI : Parle moi d'une expérience en équipe, challengeante.

Me challenge pas mal sur mon histoire en voulant vraiment comprendre comment je motive les gens, les actions que je mets en place lorsqu'ils sont sous motivés etc.

Énoncé :

Votre client est Peugeot. Vous fabriquez et vendez des voitures. Vous avez donc 3 sources de revenus :

- La fabrication et la vente des voitures. Rentabilité faible
- Le financement (crédit aux acheteurs). Rentabilité élevée
- Service après vente. Rentabilité élevée
 - o Vous avez des garages dans lesquelles vous pouvez réparer aussi bien des Peugeot que d'autres voitures. A l'inverse, le propriétaire d'une Peugeot peut réparer sa voiture chez Renault.

La chef de l'après vente vient vous voir pour que vous trouviez des leviers pour augmenter le CA sans abîmer la profitabilité et en se basant uniquement sur les voitures Peugeot dans les garages Peugeot

Clarification :

- Objectif chiffré ? Non, mais elle veut beaucoup et rapidement
- On se concentre sur des leviers CT ? Oui
- Nb de garages et maillage géographique ? 1000 et bon maillage du territoire
- Est-ce qu'on connaît le taux de Peugeot qui se rend chez un garage Peugeot ? Aha tu veux que je fasse le cas en fait ?

Structure :

Critères

1 – Volume

A- # de garages (ok bon maillage mais peut être certains sont en sous capacité)

B- # de voitures à réparer

a. Augmenter le nombre de voitures vendues

b. Taux de rétention des voitures au sein de notre réseau

C- Taux de panne (nb de visites par an)

2 – Prix

A – étude de l'élasticité prix (attention on veut garder la même marge)

3 – Mix

A – Améliorer le mix existant

B – rajouter des services

Me challenge beaucoup sur la structure.

Il me dit que l'amélioration du mix, en vendant les produits hauts de gamme, ça s'apparente plus à un jeu sur les prix.

Il me dit qu'on ne peut pas rajouter des nouveaux services.

Il me dit que c'est effectivement une bonne idée de regarder si certains garages sont en sous capacité mais on le prendra pas en compte ici.

I : On peut jouer sur le taux de panne ?

MR : Non pas top de faire ça car ça abîme l'image de marque fortement.

I : Ok, donc notre équation c'est

$$\text{Nb de voitures Peugeot vendus chaque année} * \text{durée de vie} * \text{taux de remplacement} * \text{taux de panne} * \% \text{ de rétention} * \text{prix}$$

C'est quoi les plus gros drivers.

MR : peut être le taux de panne (eh non)

I : Non. Dis toi que Ferrari a une énorme rétention, que le taux de panne est énorme et que les prix sont exorbitants mais qu'ils gagnent moins en SAV que Peugeot.

MR : ok, je pense que les plus gros drivers c'est # de voitures et taux de rétention.

I : effectivement. Quel levier alors ?

MR : On peut penser à des offres marketing pour augmenter la rétention, typiquement un contrôle annuel de la voiture qui peut déboucher sur la réparation de celle-ci

I : yes pq pas. Voici un tableau pour mieux comprendre la situation

Année	1	2	3	4	5	10
Peugeot	90	80	30	20	15		0
CCR 1	95	80	70	30	20		0
CCR 2	80	30	20	15	15		0
CCR 3	95	85	80	75	70		30

Cela représente sur 100 voitures le taux de rétention de chaque acteur.

Qu'est ce que tu peux m'en dire ?

MR : on constate que nos clients décrochent principalement entre l'année 2 et 3. Pour avoir le max d'impact, il faut se concentrer sur cette période.

I : tu as envie de regarder qui pour avoir des idées de levier ?

MR : le 1 et le 3 car ils performant bien mieux que nous en année 3

I : C'est qui le 3 tu penses.

MR : il arrive à garder la majorité de ses clients sur une période donnée donc je pense que c'est un constructeur type ferrari qui est le seul quasiment à pouvoir intervenir sur ses véhicules

I : ok. Donc tu regardes lequel ?

MR : le 1 car évolution similaire

I : ok, quel levier ?

MR : Je pense qu'ils s'organisent pour faire revenir systématiquement leurs clients. Ils ont proposé peut être le remplacement d'un produit gratuitement. Une sorte de produit d'appel comme le changement des essuies glaces

I : pourquoi pas. Ca serait quoi les caractéristiques de ce produit d'appel.

MR : pour Peugeot il faut qu'il soit peu onéreux. Pour le client, il faut que ce soit suffisamment important pour qu'il se déplace au garage.

I : En effet. En gros, le CCR 1 propose des garanties sur des produits tels que les filtres à huile etc qui poussent ses clients à revenir en année 3 pour le faire changer.

Ok, assez pour le volume. On va maintenant regarder le mix / prix. En gros pour augmenter les revenus on peut essayer de vendre la gamme la plus cher au sein d'une gamme de produits. Typiquement, on peut essayer de vendre les pneus les plus chers.

On a deux types de pneus :

- Haut de gamme
- Les autres

Aujourd'hui, on vend nos pneus hauts de gamme à 280€ et ils représentent 12% des ventes. On vend nos pneus à un prix moyen de 104€. De combien doit on augmenter nos ventes de pneus hauts de gamme pour arriver à un prix moyen de 115€.

MR : On a donc deux équations

- $12\% \cdot 280 + 88\% \cdot X = 104$
- $Y\% \cdot 280 + (1-Y\%) \cdot X = 115$

On détermine d'abord X. $X = 70/0.88 \rightarrow$ environ 80

Donc on peut déterminer Y. $Y = 35/200 \rightarrow Y = 17.5\%$

Donc on doit passer de 12% des ventes à 17.5% des ventes, ce qui fait une augmentation d'environ 50%, ce qui me semble très très ambitieux.

I : all right, on arrête là, merci.

Questions posées :

- Pourquoi avoir choisi la practice PE ?
- Avec quels fonds vous bossez ?
- Comment la practice va se développer ?
- Qu'est ce qui est le plus cool dans cette practice ?

Feedback :

- Bons cas mais attention à être bien top down
- Attention à la dimension inclusive dans le leadership

Tour 2 – Entretien 1 – Bjoern Albrecht

Entretien 100% en anglais

Fit :

- On parle de tennis dès que l'entretien s'allume

Il me propose de faire d'abord le cas puis le PEI

CAS :

Notre client s'appelle Medistop, il possède 2000 magasins dans des centres commerciaux sur tout le territoire US.

Il vend des produits pharmaceutiques, des médicaments sans prescription et des produits de soins & beauté.

Medistop nous sollicite car il a observé des variations significatives en termes de rentabilité entre ses magasins.

Q1 : Quelles peuvent être les raisons ?

Pour chaque magasin on peut regarder les éléments suivants

- REV
 - Raisons externes
 - Marché trop petit
 - Présence de concurrents
 - Offre ne correspond pas aux clients locaux (haut de gamme Vs zone frappée par la pauvreté)
 - Raisons internes
 - Mauvais product mix
 - Mauvais pricing
 - Mauvais marketing / mauvais vendeurs
 - Mauvaise organisation du magasin
- Coûts
 - Etudier la structure de coûts de chaque magasin

Q2 : On a rangé les magasins en 3 catégories, Best, Average et Worst. Voici les informations. Que pouvez-vous m'en dire.

Ca doit être à peu près ça mais pas de certitudes sur les chiffres

	Best	Average	Worst
Avg size m ²	100	150	150
Revenues /m ²	16k	11k	8k
Profit / m ²	8k	6k	3k
Staff	200k	150K	130k
Loyer	200k	150k	130k
Autres			

Je remarque que le loyer et le staff ne sont pas corrélés à la taille du magasin, ce qui est surprenant. Peut être que les meilleurs magasins sont implantés dans des lieux de meilleurs qualités.

Ensuite, on observe que la différence majeure entre best, Average et worst se trouve au niveau des revenus

Q3 : Voici la disposition d'un magasin classique de Medistop et voici le ca et la rentabilité par type de produits vendus. Calculer la diminution du profit si on enlève la partie pharmacie des worst Medistop. On enlève la partie pharmacie car cela nécessite du personnel qualifié et coûteux.

Organisation d'un médistop de 150m²

- 20m² consacrés aux produits Pharmacie
- 35m² consacrés aux produits médecine
- 95 m² consacrés aux produits Health & Beauty

	Best (rev/m ²)	Average (rev/m ²)	Worst (rev/m ²)	Avg profit
Pharmacy				5%
Medicine				8%
Health & Beauty				13%

J'ai plus les chiffres mais il fallait simplement

- (1) Calculer le profit dans la configuration actuelle en calculant le revenu pour chaque segment en multipliant # de m² par rev/m²
- (2) Calculer le profit sans la partie pharmacie. J'ai demandé ce qu'on mettait à la place des 20m² récupérés sur la partie pharmacie mais il m'a dit que pour le calcul on ne prend que l'hypothèse ou on ne met rien à la place

Cela me faisait une diminution d'environ 33% du profit.

On pourrait cependant refaire ce calcul en rajoutant des produits Health & Beauty à la place des 20m² récupérés sur la partie pharmacie car ce sont les produits qui génèrent le plus de marge.

I : Bonne idée. Qu'est ce qu'on pourrait mettre à la place ?

- On se focus sur des produits / services cohérents qui peuvent ramener du trafic tels que

- Stand de vaccins ou test anti covid
- Produits protéinés etc.

PEI : Racontez-moi une expérience ou vous avez convaincu quelqu'un suite à un désaccord initial

Note : il a bien kiffé que je prenne un exemple ou j'ai réussi à convaincre quelqu'un de plus senior.

Tour 2 – Entretien 2 – Marc Dupin

PEI : Racontez-moi une expérience où vous avez fait preuve de leadership inclusif

Itwer assez challengeant, va en profondeur.

Note : Ne pas hésiter à répéter les mots clefs « c'était inclusif car ... » / « j'ai fait preuve de leadership car ... »

CAS :

Notre client est une entreprise de ticket restaurant. Elle vend donc des tickets restaurants à des entreprises puis elle rembourse les restaurants.

L'entreprise est présente dans une dizaine de pays.

Elle connaît une rentabilité plus faible que ses concurrents les plus similaires.

Quelles actions stratégiques pour améliorer la rentabilité ?

Q1 : Comment peut-on structurer l'analyse ?

MR : On peut regarder les REV puis les coûts en comparant les différents pays dans lesquels on se situe puis regarder également par rapport aux concurrents.

MD : Quels sont les revenus de cette entreprise ?

MR : Plusieurs sources

- Vente des tickets aux entreprises
- Vente d'espaces publicitaires sur les tickets restaurants

- Placements financiers grâce aux au décalage important de trésorerie

Le reste du cas est assez compliqué à retransmettre car l'itwer m'a montré des tableaux avec l'écart par rapport à la moyenne du groupe de chaque pays ou l'entreprise vend ses tickets sur un ensemble de champs statistiques tels que

- L'utilisation de ticket papier
- L'utilisation de carte de ticket restau
- L'utilisation de l'appli portable

Il fallait donc repérer les pays où les écarts à la moyenne étaient les plus importants et voir comment cela se traduisait sur le P&L.

Cela permettait de formuler des recommandations sur la marche à suivre pour l'entreprise

→ Offre de stage de fin septembre 2022 à fin mars 2023