

McKinsey Casablanca – Rex

CDI – Processus complet

1^{er} tour – 1^{er} entretien : passage avec Selma El Manser (Associate Partner)

Selma El Manser, arrivée au cabinet en 2012, elle est spécialisée dans le banking, digital et secteur public. Elle aime les arts plastiques et créatifs.

PEI :

- **Inclusive Leadership** : racontez-moi une ou plusieurs histoires où tu as travaillé en équipe et il y a un conflit à gérer, idéalement avec des personnes de backgrounds différents
 - o Très challengeante, elle m'arrête dans les histoires, elle veut du concret, du « je » et que ça réponde précisément à la question posée

Étude de cas :

Notre client est First Branch Bank, une banque américaine présente sur environ la moitié des états du pays. Elle compte un million de clients particuliers dont 100k ont un patrimoine supérieur à \$1M et 250k clients corporate. Sa clientèle est vieillissante et est attachée aux agences et à l'offre de base (chéquier, etc.) La banque remarque un ralentissement de la croissance de ses profits et aimerait qu'on l'aide à l'accélérer sur les 12 prochains mois.

Questions de clarification :

Pas de clarification mais elle me donne les sources de revenus d'une banque.

- Intérêts : générés par les dépôts et épargnes des clients + les intérêts sur l'activité de prêts
- Frais de commission : transferts bancaires et opérations
- Placements financiers

Q1. Facteurs à considérer pour augmenter la croissance du profit de notre client ?

1. Augmenter les revenus

a. Augmenter le nombre de clients : particuliers et corporate

- Nos clients : améliorer le taux de rétention à travers une meilleure relation client et une meilleure expérience client
- Non-client : efforts marketing pour acquérir de nouveaux clients et aller chercher des jeunes

b. Augmenter le revenu par clients

- Intérêts
- Frais de commission
- Placements financiers

c. Rééquilibrer le mix : en se concentrant sur le plus rentable

- En fonction des clients : B2C à haut patrimoine et B2B à forte activité
- Zones géographiques

d. Diversification

- Lancement d'une offre digitale : site internet et applications mobiles
- Nouvelles géographies

2. Baisser les coûts

a. Au niveau des agences

- Coûts fixes
- Coûts d'exploitation

b. SG&A

c. Autres coûts

➔ Plan validé

Q2. La CEO réfléchit à lancer une offre digitale qui coûterait 25M\$ et à récupérer les données suivantes. Que pouvez-vous en conclure ?

➔ Graphique avec des profits potentiels par moi en fonction du profil d'utilisateur et de l'âge.

Il faut se concentrer sur les online active et online bill-pay active qui sont les profils qui vont nous permettre de générer le plus de profit. Dans ces catégories d'utilisateurs, il faut se concentrer sur la tranche d'âge 33-54 ans qui est celle habituée à utiliser le digital avec un pouvoir d'achat élevé.

Là, elle me challenge sur l'interprétation et je ne vois pas trop où en venir. Elle aurait voulu que je fasse une hypothèse de profits moyen pour les personnes online et offline, afin de voir combien de clients doivent switcher pour rentabiliser l'investissement.

➔ Je demande alors si nous avons des informations sur les profits moyens générés en offline et online.

Q3. Nous avons les informations suivantes :

- Profit par personne offline : 200\$ / mois
- Profit par personne online : 280\$ / mois

Très bien, donc à chaque personne qui passe sur l'offre digitale, nous générons 80\$ de profits supplémentaires par mois. Soit, 960\$ par an.

Si on arrondit à 1000\$, il faut convertir $25M/1000 = 25000$ clients à l'offre digitale. Autrement dit, 2.5% du total des clients B2C, ce qui semble réaliste. A ce stade, nous pouvons recommander à notre cliente d'investir dans cette nouvelle offre digitale.

1^{er} tour – 2^{ème} entretien : passage avec Oumar Watt (Junior Engagement Manager)

Oumar Watt, en rotation à Dubaï, il a fait beaucoup de financial services et d'industrie. Avant le conseil en stratégie il a fait l'ESCP + M&A EY + INSEAD.

- PEI :
- **Personal impact :** une expérience où vous avez dû faire un choix important qui a eu un impact sur vous et votre environnement
 - o Très intéressé, pose beaucoup de questions, cherche vraiment à comprendre et à être plongé dans l'histoire
 - o Me challenge sur l'impact que ça a eu sur moi

Étude de cas :

Notre client est Fancy Fashion, un acteur du textile en Europe, positionné sur de la mode contemporaine comme Zara, H&M, etc. Il a un portefeuille croissant de produits, 100 boutiques. Mais il y a un changement important sur le marché avec des clients qui demandent des nouvelles collections rapidement et sont de plus en plus sensibles sur les sujets RSE. Il y a également une hausse du coût des MP et de la main d'œuvre qui augmente les coûts de production.

L'idée de notre client aujourd'hui est de réduire les coûts liés aux voyages business qui incluent : transports, hôtels, repas.

Le Directeur des achats fait appel à nous pour l'aider à négocier de nouveaux prix avec les compagnies aériennes du client. L'idée est de réduire les compagnies pour augmenter les quantités et négocier un discount.

Q1. Quels sont les critères à prendre en compte pour faire une short-list des compagnies aériennes ?

- Critères qualitatifs pour classer les compagnies aériennes**
 - Liés à l'offre proposée par les compagnies aériennes**
 - Offres proposées par les compagnies : avions, classes, services
 - Partenariats avec les hôtels, restaurants, transports sur place, etc.
 - Expérience client : réservation en ligne, au téléphone, etc.
 - Déploiement géographique : Europe, Asie, Amérique du Nord, Afrique etc. ?
 - Liés aux modalités des contrats**
 - Durée des contrats
 - Exclusivité ?
- Critères quantitatifs pour classer les compagnies aériennes**
 - Liés au prix**
 - Prix actuel : stratégie de pricing
 - Prix futur : discount potentiel
 - Liés au nombre de voyages**
 - Fréquence des voyages : jours, semaine, mois
 - Nombre de personnes par voyages etc.

- ➔ Plan validé
- ➔ A ajouter : classement des critères en fonction des priorités avec d'abord le prix comme on cherche à diminuer les coûts

Q2. Notre client souhaite mettre en concurrence 3 compagnies aériennes pour réduire les coûts sur son trajet principal à savoir : Francfort-Tokyo. Voici les informations.

- ➔ Graphique avec les prix par compagnies aériennes et la granularité des prix.

Nous observons que la compagnie A, la plus utilisée par notre client, est la plus chère. Il y a des leviers potentiels à activer pour diminuer le prix :

- Diminuer la tarification de base en négociant un discount grâce à l'effet volume
- Diminuer les charges additionnelles en se concentrant sur l'essence et les frais liés au service pour les passagers

Q3. Notre client souhaite mettre en place une nouvelle politique de prix. Il ne veut pas payer plus de 10% du prix le moins cher sur le marché. Il pense que la compagnie A peut baisser ses coûts de kérosène à 220€, de combien elle doit baisser son tarif de base pour atteindre cet objectif ?

Ok très bien, je propose dans un premier de temps de calculer le tarif limite/plafond que le client ne veut pas dépasser, puis de déterminer la baisse nécessaire pour y arriver.

- Tarif le moins cher + 10% = $1,195 \times 1.10 = 1314.5\text{€}$ -> arrondir à 1320€
- Nouveau tarif : $1856 - (360 - 220) = 1720 - 1320 = 400$ -> $400/1320 = 30\%$

Donc la compagnie A doit baisser ses coûts de 30%. Il faut alors négocier un discount de 30% sur les prix.

1^{er} tour – 3^{ème} entretien : passage avec Rilwan Pade (Senior Associate – Specialist Data)

Rilwan Pade, en rotation au bureau de Casablanca, il vient de NY, il est data specialist, il a travaillé avant chez Accenture.

Fit :

- **Personal impact:** tell me about a time when you had to face an important difficulty and convince someone
 - Il m'a demandé de lui présenter 3 histoires et il en a sélectionné une

Étude de cas :

Our client is a medical service manufacturer in Europe and Middle East. It produces 3 types of products: orthopedics, surgical equipment and medical image.

It is known for its excellent customer services and its fast delivery, but recently it faced an issue with late delivery. Whether it delivers itself, whether it is using a service provider.

It hires us to help him in reducing its delivery time.

Q1. What are the key factors that could impact its delivery time performance?

1. External factors

a. Demand in the market

- Increase in demand: difficult to manage delivery for the all value chain
- Different needs from customers: faster delivery than before

b. Risks

- New regulation making difficult to deliver on time
- Duty taxes increase so the client exports more in less

2. Internal factors

a. From the client

- Less resources: inventory, human, financial, trucks, etc.
- Less capabilities

b. From its services providers

- Resources
- Capabilities

- ➔ Il me pose des questions sur la structure en disant que j'ai cité beaucoup d'éléments

- ➔ Après réflexion la structure n'est pas bonne, il aurait fallu dans les facteurs internes faire une analyse par la chaîne de valeur : les différentes étapes entre la réception de la commande et la livraison (commande, production, stock, transport, livraison)

Q2. Our client gave us data to analyze the current situation. What observation could you make?

- ➔ Graphique avec les différentes étapes par produit : réception des commandes, allocation de la production, distribution dans les entrepôts de stockage, livraison
- ➔ Le taux de performance est comparé avec la moyenne de l'industrie

Following my analysis, I identified an issue on allocation for orthopedics and surgical equipment. For medical, we are not good in transport.

I recommend reallocating our resources through the three different products in order to improve our global performance.

Q3. Our client wanted to make a new policy for surgical equipment enabling to increase our allocation rate by 5 points of %. Do we reach the industry level of 90% delivered product?

- ➔ Après différents calculs pas compliqués, nous concluons que non à 4 points de % prêts

We recommend to our client to externalize the allocation of orders and to keep doing dispatch and transport in order to improve its performance and reach back the industry level.

2^{ème} tour – 1^{er} entretien : passage avec Mehdi Lahrichi (Managing Partner – n°1 du bureau de Casablanca)

Je n'ai pas fait de REX mais il est très sympa avec un cas facile.

2^{ème} tour – 2^{ème} entretien : passage avec François Jurd de Girancourt (Directeur Associé)

Je n'ai pas fait de REX mais interviewer plutôt déstabilisateur et testeur, tout en restant gentil.
Interview le plus difficile de mon processus.

Résultat : retour positif et offre acceptée

- ➔ N'hésitez pas à me contacter sur LinkedIn ou Messenger si vous avez besoin d'information ou si vous voulez faire des entretiens blancs