

## Premier Tour

### Entretien 1 – Anouck Placet (10/10/2024)

Principal, 9 ans au BCG, practice marketing, sales et environnement

Mère de deux enfants

#### Fit :

- Présentez vous
- Pourquoi le BCG exactement
- Une expérience où vous avez eu de l'impact/êtes fière
- Un échec ?

#### Etude de cas :

Notre client est un vendeur de matériel électrique à destination d'électricien (câbles électriques, compteur etc). Son CA a diminué sur les dernières années et veut résoudre la baisse

#### Questions :

- On sait combien de CA il a perdu : on verra dans le cas mais son CA il y a 5 ans était de 1md€
- On se situe qu'en France ? Oui, acteur mondial mais on va se focus sur la France
- Il veut seulement augmenter son CA ? Et si oui objectif plutôt long terme ou court terme ? On regarde que le CA et les leviers associés, peu importe pour la durée de mise en place
- En termes de BM il fabrique ou il distribue seulement les produits achetés auprès de fournisseur ? Il distribue, ils n'ont pas de marque propre
- Il possède que des magasins physiques ou aussi présent en ligne ? il fait les 2

#### Structure

##### 1) Analyse et quantification de la baisse

- a) Externe
  - Demande
  - Offre : concurrence forte, notamment en ligne
  - Risques : réglementaire/subvention
- b) Interne

- Volume => baisse clientèle, PDM, offre ne correspond pas à la demande
- Prix : notamment en réaction à la concurrence

## **2) Leviers croissance**

- Volume
- Prix
- Mix produit
- Diversification

## **3) Risques & mise en place des solutions**

- Capacité financière
- Capacité opérationnelle
- Réaction concurrence

Elle me coupe dans mon déroulé de structure pour me dire que ma structure lui va et qu'on verra le détail dans le cas

C : On peut déjà regarder le marché pour comprendre si notre baisse vient de là ou de l'entreprise en elle-même. Sait-on si la demande a évolué ces dernières années ou si un nouveau concurrent a pris beaucoup de PDM ?

I : La demande est restée stable, y a toujours autant d'électriciens mais on a en effet un nouveau type de concurrence vous pensez à quoi ?

C : Je pense à des nouveaux acteurs en ligne proposant des marketplaces comme amazon où même les professionnels peuvent trouver des produits et à moindre coût car contrairement aux distributeurs ils n'appliquent pas de marge

I : mais encore pourquoi ça peut être moins cher pour un électricien d'acheter en ligne ?

C : Car ce type de plateforme propose aussi des produits venant de partout dans le monde donc forcément des produits moins chers venant de Chine par exemple

I : En effet il y a des nouveaux acteurs comme manomano qui était plutôt btoc mais qui prennent de plus en plus de PDM en btob via leurs plateformes, mais reste peu

C : très bien dans ce cas on voit que le marché n'est pas la cause de la perte de CA, il faut donc maintenant s'intéresser aux revenus. Sachant que l'on avait 1md€ de CA il y a 5 ans, j'aimerais savoir si on a des informations sur l'évolution de notre volume de vente ?

I : Ouais on peut regarder ça, quelle est la segmentation client selon vous ?

C : Je dirais qu'il y a deux grands types de clients :

- Les électriciens indépendants
- Les acteurs du BTP/rénovation comme Vinci

I : Exactement, on sait qu'il y a 5 ans les indépendants représentaient 60% du CA

C : On avait donc 600m€ venant des indépendants et 400m€ des acteurs BTP. Est-ce que l'on sait l'évolution de ses parts ?

I : Oui, les acteurs BTP n'ont pas bougé par contre on a -10% pour les électriciens en volume.

C : Très bien et nos prix n'ont pas évolué, notamment par rapport à la concurrence ?

I : Non on est resté stable, et les concurrents de même

C : Très bien dans ce cas nos prix étant les mêmes on sait que l'on passe de 600m€ à 540m€ pour les indépendants tandis que les acteurs BTP restent à 400m€. Ce qui nous donne 940m€ de CA aujourd'hui soit 60m€ en moins correspondant à 6% de baisse.  
(60m/1md)

Maintenant il serait intéressant de voir les causes de cette baisse de CA, qui est notamment dû à la baisse de notre volume client

I : Exact, qu'est-ce que vous allez regarder pour les causes exactement ?

C : Je pense que l'on peut regarder d'abord les raisons de la baisse de volume des indépendants puis regarder pour les acteurs du BTP pourquoi on stagne car cela pourrait être intéressant d'augmenter la part de BTP pour combler baisse des indépendants surtout qu'ils dépensent plus

I : On pourrait c'est une bonne idée mais là on va se focus sur les indépendants

C : Je vois plusieurs causes potentielles à cette baisse des électriciens :

- Prix notamment face acteur comme manomano
- Offre => me dit qu'ils couvrent des milliers de ref donc pas ça
- La Localisation => pareil me dit que ça pourrait mais dans ce cas on un bon maillage et c'est même un point fort
- SAV => me confirme qu'il y a un problème de SAV pas très réactif
- Gestion des stocks => me confirme que certains magasins notamment en campagne n'ont pas toujours les stocks suffisants

C : On a donc 3 grandes causes à traiter => le prix par rapport concu en ligne, le SAV et la gestion des stocks.

I : Je vous vois venir vous voulez me trouver les solutions mais est-ce qu'il n'y a pas d'autres causes ?

[Je réfléchis et ne comprends pas de suite où elle veut en venir, il faut penser que la baisse de 10% des indépendants ça peut aussi être que l'on a perdu 20% d'électriciens et qu'on en a attiré que 10% au lieu de 20% pour combler la baisse]

C : En effet, il y a peut-être aussi un problème pour attirer de nouveaux clients qui peut notamment être dû aux commerciaux

I : oui tout à fait et quoi d'autres

C : (je prends un peu de temps à trouver) Il y a les services en magasins qui sont peut-être moins bon, on a une mauvaise expertise, et une mauvaise communication auprès des électriciens/nouveaux clients

I : pour les services c'est une bonne idée mais on a des bons experts par contre on est en effet mauvais en pub

C : Très bien dans ce cas on peut segmenter nos solutions en fonction du type de problème

1) Les clients qui partent :

a) Court terme

- SAV : améliorer notre perf, engager de nouvelles personnes plus performantes, best practice sharing entre magasin si SAV pas centralisé
- Gestion des stocks : Utiliser des logiciels de tracking => SAP, etc et imposer des stocks minimums
- Concu en ligne : promotion, programme de fidélisation pour rester compétitif => risque si met prix plus bas au niveau réaction de la concu et donc potentiellement effet inverse d'une hausse de CA

b) Long terme :

- Acquisition d'un acteur en ligne similaire à Manomano => lancer une stratégie de digitalisation

2) Acquérir nouvelles demandes :

- Commerciaux : formation pour améliorer la perf ou engager des commerciaux plus performants
- Grosse campagne de communication : créer des showroom, events, aller faire des interventions dans les écoles d'électriciens
- Digitalisation => même idée que l'acquisition d'un acteur en ligne ou améliorer notre plateforme et sa visibilité

[avec le recul j'aurais pu mieux structurer notamment faire court vs long terme]

Ccl : Je fais ma conclu et elle me pose une question derrière car je ne propose pas de baisser les prix dans la conclusion

C : En effet je pense que baisser les prix aurait un effet négatif puisque l'on aurait une réaction de la concurrence forte car marché très concentré et donc un effet boule de neige où tout le monde baisse ses prix sans augmenter ses PDM

I : Vous avez raison et une dernière question se pose, le client veut mettre en place un algorithme pour prévoir lorsqu'un client semble vouloir partir. A votre avis quels critères prendre ? Et sous quelle forme ?

C : Puisqu'il s'agit d'un algorithme il faut que cela prenne la forme de data donc notamment des critères permettant de mettre des données chiffrées.

Je pense à ces critères :

- Fréquence d'achat
- Panier Moyen
- Taux de pénétration => me dit que pas possible mais que pourrait en effet être une bonne idée
- Appel au SAV

**Q&A :** 10min, on a discuté du cas qui est une mission qui a été vraiment faite, j'ai posé des questions sur les entités de BCG, sur la mobilité notamment si elle en avait fait + conseil qu'elle donnerait à un junior venant de rentrer au BCG

### **Commentaire**

**Fit :** assez classique, bien travaillé les questions, Anouck est très gentille et s'intéresse vraiment à ce que vous avez fait/vos intérêts

**Etude de cas :** Très peu de calcul donc assez surprise, difficile de driver car prenait plus la tournure d'une discussion

Anouck était vraiment bienveillante, m'aide un peu et souligne lorsque c'est des bonnes idées

Surprise d'avoir une question sur le cas après la conclusion et surtout qu'elle réagisse à la conclu comme si était la cliente => ne pas se laisser déstabiliser et rebondir

## Test sur tablette (11/10/2024) :

J'ai été rappeler 5min après le test pour passer au second tour et la rh m'a confirmé que le test influence peu si le cas est bon, donc à travailler mais pas besoin de se buter au test

Comporte 3 grands types de questions : Verbal, Numérique et logique en anglais

### **Exemple de questions :**

#### **Verbal :**

- Quel mot a le moins sa place dans la liste : water – wood – tree – rock – grass
- Quelle lettre de l'alphabet est à la bonne place dans l'alphabet dans le mot BIGGER : G / R / E / B
- Quel mot arrive en premier dans le dictionnaire ?
- Quel est le synonyme/contraire de xxx ?

#### **Numérique :** très similaire au gmat

- 100g de fer vaut 10€, quelle quantité je peux en acheter pour 1273€

#### **Logique :**

- Question avec des figures
- Imaginez un triangle A, B et C avec A au sommet, B en bas à gauche et C en bas à droite. Si on tourne ce triangle une fois dans le sens des aiguilles d'une montre puis on échange A et B, où se trouve A ?
- Marc est plus grand que Joris. Lynn est plus petite que Joris mais plus grande que Sarah. Sarah est plus grande que Marc. La troisième indication est : vrai/possible/fausse

## Tour 2

### Entretien 1 – Alexandra Gautier (23/10/2024)

Alexandra Gautier

Principal, au BCG depuis 10 ans, double spé : industrie notamment ingénierie lourde et people/orga

A fait pas mal de missions internationale : UK,US, Pays Bas, Suisse

[Petit warning : entretien très particulier car elle n'avait pas le temps, a duré 40min au lieu de 1h, sa boss l'a appelé pendant l'entretien donc l'échange n'était pas du tout fluide + on a pas du tout fait le cas comme il faudrait, pas le meilleur exemple pour s'entraîner]

#### **Fit : question classique**

- Pourquoi conseil en stratégie ?
- Pourquoi le BCG ?
- Parler moi d'une expérience lors d'un de vos stages

- Quelques choses à rajouter ?

### **Etude de cas :**

Notre client est un groupe media a envergure européenne. Il fait deux choses : diffusion sur chaîne télé et production de contenu audiovisuel.

C'est un acteur historique mais qui subit une pression avec l'arrivée des plateformes en ligne. Il décide donc de se rapprocher d'un concurrent. Ils en sont à la deuxième phase du process et sont donc venus nous voir pour estimer les synergies possibles

Petite précision : on a deux semaines pour faire la mission et on veut des estimations chiffrées de synergies possible dans les 1 à 3 ans.

### Questions :

Obj : on regarde que les synergies ? **Oui**

Géographie : on sait que l'on est en EU, on regarde toute l'Europe ou peut se focus en France ? **Oui prenons le marché français pour faire plus simple**

Revenue : En ce qui concerne les revenus je suppose que c'est via la publicité ? Ou possiblement plateforme en ligne ? **Majoritairement pub, plateforme rapporte peu + on va pas si intéressé aujourd'hui**

Entreprise cible : Parle de M&A ou JV ? **Oui c'est du M&A**

Est-ce que l'entreprise en question à le même BM ? Produit et diffuse ou que l'un des deux ? **Exactement pareil**

Positionnement : Leader pour les deux ou rachètent un plus petit ? **C'est le n°1 et le n°2**

### **Structure**

#### **1) Quelles synergies possibles ?**

- a) Revenus
  - Volume : faire plus d'audience => devient mastodonte
  - « Prix » : Avoir plus de PUB
- b) Coût
  - Fonction support
  - Optimisation le long de la CDV : production, loyer studio, distribution

#### **2) Combien peut-on espérer gagner avec ces synergies ?**

- a) Revenus
- b) Coûts

#### **3) Prochaines étapes et risques**

- a) Capacité entreprises et leviers croissances futures
- b) Risques : notamment concu et autorité concurrence/ARCOM

A : Top, ça me va. Regardons les revenus, vous pensez à quoi

C : On a donc deux moyens de faire des synergies de revenus. D'abord on peut augmenter notre volume d'audience. Puis via les revenus que l'on perçoit de la publicité. On peut peut-être avoir plus de publicité et donc plus de revenus.

A : Volume je suis d'accord par contre publicité par vraiment. Augmenter les publicités ça mange de l'audience sur ce que l'on diffuse. Donc comment fait de l'argent avec la publicité ?

C : C'est vrai par contre on peut faire en sorte que les entreprises paient plus cher pour les publicités. On a un argument de force qui est que l'on a plus d'audience maintenant que l'on s'associe donc intéressant pour entreprise d'avoir publicité sur nos chaînes

A : Exactement, c'est ce que l'on a soulevé cependant notre client nous dit que c'est un point qui n'est pas prioritaire. Vous pensez à quels autres revenus sur lesquels on peut faire des synergies ?

C : On a aussi la possibilité via les plateformes en ligne d'en avoir plus qu'une et d'accroître le nombre d'abonnement. On pourrait même développer cette plateforme afin de faire face à l'augmentation des plateformes en lignes.

A : Oui on pourrait après ça reste mineur. Vous pensez à quels autres revenus, si vous reprenez le BM/activités de l'entreprise ?

C : On a aussi la production de séries/films qui peut être aussi vendus à d'autres chaînes + en France la production de film est subventionnée par le cinéma ([Je parle de la notion de chronologie des médias](#)) donc plus on produit plus on a de subvention ou de revenus. On peut aussi voir d'un point de vue qualitatif en produisant des gros projets pour avoir des plus grosses subventions

A : Exactement, on va pas arrêter là pour les revenus. Que pensez-vous des coûts ? Sachant que je vous donne une info spécifique à ce secteur, on réfléchit en différenciant les deux activités : production et diffusion

C : très bien alors on va d'abord regarder pour la production au niveau de la CDV :

- Conception => MO (réalisateur, producteur etc)
- Réalisation => MO + CV avec les décors, costumes etc + loyer avec les studios
- Distribution => différents canaux (cinéma, tv etc)

Synergies dans ce cas : studio, MO

Pour la distribution la CDV est la suivante (un peu plus dur, elle m'a posé pas mal de question/donné des infos)

- Chaîne de télévision : contrat avec Arcom => doit payer canal



- Coût technique lié au raccordement réseau
- Droits de diffusion => pour diffuser des films, elle m'explique que ça peut être sur une plus ou moins longue durée

Synergies : comme pour production on va avoir la MO notamment fonction support, droit diffusion et coût technique car on est plus gros donc meilleur pouvoir de négociation donc prix plus bas

Pour droit de diffusion on va aussi en payer moins car peut désormais diffuser sans payer des droits les films produit par l'entité acquise

A : Je suis d'accord [m'explique qu'elle n'a pas le temps, sa boss l'a appelé plusieurs fois donc me propose de juste me poser 2 questions pour avoir un peu de temps à la fin pour discuter]

Quelles synergies on regarderait en particulier selon vous ?

C : Déjà j'éliminerais les revenus car plus compliqué à estimer, pas forcément tangibles au vu des info que l'on a pour le moment. Je me focaliserais donc sur les coûts notamment main d'œuvre et loyer/studio car simple à estimer, impact le plus important et le plus rapide car leviers simples à implémenter surtout que le client veut des synergies dans 1 à 3 ans

A : Exactement, on veut des synergies tangibles, simple à implémenter et qui ont un impact.

Maintenant on veut calculer les synergies sur les coûts liés au studio. Le client nous a donné plein de data mais il n'y a pas de granularité, comment vous feriez pour trouvez des synergies en missions

C : Tout d'abord je chercherais des études similaires pour obtenir la granularités/ratio que je pourrais appliquer à notre cas. Pour cela on a plusieurs options :

- En interne : base de données : Xerfi, statista, étude faite par bcg etc
- En externe : sondage, call experts (j'ai dis que j'avais fais ça dans mon ancien stage)

Cela nous permet d'appliquer une granularité, de calculer les synergies sous plusieurs angles/estimation et on peut à la fin faire un sanity check en comparant avec des études qui ont été faite et qui sont similaire

A : Très bien, en effet c'est ce que l'on fait. Le CEO vient vous voir vous lui dites quoi

Ccl : un peu compliqué car je ressentais qu'elle n'avait pas le temps/quelle était pressée + normalement il y a une partie quanti dans le cas donc difficile pour la conclu de faire sans

**Q&A :** sur ses expériences, notamment à l'étranger => elle rangée ses affaires en même temps que me répondait donc j'avais l'impression de déranger et n'ai pas posé beaucoup de question

**Commentaire :**

Cas pas spécialement compliqué, vient d'une vraie mission avec TF1/M6

Le cadre de l'entretien n'était clairement pas idéal, elle me pressait un peu sur mes réponses et je ne pouvais pas prendre beaucoup de temps pour réfléchir

## Etude de cas écrit (06/11/2024) :

InCo, entreprise indienne dans le ready-mix concrete (RMC), qui correspond à des entreprises qui font du ciment et dérivé et l'apporte directement sur les chantiers. L'entreprise a eu une baisse de profit sur les dernières années et a donc mis en place un plan d'amélioration. Cependant les résultats ne sont pas satisfaisants, ils veulent donc revoir leur stratégie marketing

- 1) Sur quel segment investir et pourquoi ? On veut regarder ici la productivité par segment en Rs/m3 (rupees/cubic meter)
- 2) Que mettre en place pour améliorer les capacités de l'entreprise notamment en ce qui concerne le marketing et les salesforce
- 3) Quelles sont les forces de InCo par rapport à ses concurrents et quels investissements pour la suite ?

**Slides :**

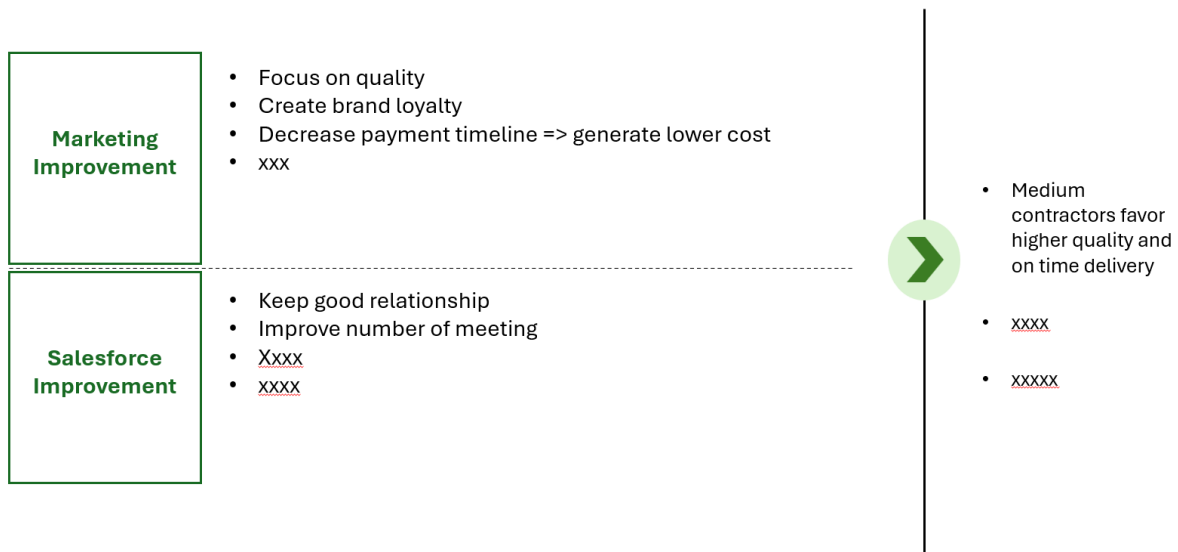
### Inco should focus on medium contractors as they bring highest profit

	Large contractors	Medium contractors	Small contractors
<b>Revenue (Rs/m3)</b>			
High grades	Xxx	Xxx	Xxx
Medium grades	Xxx	Xxx	Xxx
Low Grades	Xxx	Xxx	Xxx
<b>Total</b>	Xxx	Xxx	Xxx
<b>P&amp;L (Rs/m3)</b>			
Raw Materials	Xxx	Xxx	Xxx
Discount	Xxx	Xxx	Xxx
<b>Gross Margin</b>	Xxx	Xxx	Xxx
Production	Xxx	Xxx	Xxx
Cost opportunity	Xxx	Xxx	Xxx
Credit terms	Xxx	Xxx	Xxx
Salesforce	Xxx	Xxx	Xxx
Others cost	Xxx	Xxx	Xxx
<b>EBITDA</b>	Xxx	Xxx	Xxx



- Medium contractors have highest margin with xxx
- Favor quality over price
- xxxxx

## Inco should invest to improve marketing and salesforce in order to meet medium contractors expectations



## As a top3 players, Inco benefit from competitive advantages but should invest to keep being competitive



### Commentaire :

- Cas assez difficile car le secteur est niche et donc pas facile à comprendre
- La partner était pressée donc j'ai dû présenter rapidement, m'a posé aucune question et a directement pris mes slides donc échange un peu particulier
- Proposition de slide : pour la première je pense avoir faux aux calculs et la dernière j'aurais dû faire mieux mais manque de temps => un tableau avec des +/- et comparaison avec les concurrents aurait été mieux

**Feedback :**

Etude de cas classique : bien, bonne structure et bon drive, a su rebondir. On m'a reproché de ne pas avoir demandé d'objectif chiffré et le cas manqué donc de chiffre (commentaire un peu étrange étant donné que la consultante était pressée et m'a dit ne pas avoir le temps de faire la partie quanti, mais d'après la rh ce n'était pas éliminatoire)

Etude de cas écrit : comme prévu erreur de calcul qui drive tout le cas, je n'avais pas les bonnes conclu, mais a souligné l'effort sur les slides et la bonne communication

Bon courage !