

Victor Haïm Mamou

Réussir les *entretiens* dans les *cabinets* *de conseil*

Cracker les cas et se différencier

LA MÉTHODE INTÉGRALE

EYROLLES



La formule pour intégrer les meilleurs cabinets de conseil en stratégie en réussissant les études de cas !

Cet ouvrage propose une méthode originale et inédite pour se préparer aux entretiens des cabinets de conseil en stratégie, management et organisation. Particulièrement sélectifs, ces entretiens mettent en jeu une épreuve nécessitant un entraînement spécifique : les études de cas.

Testée depuis plusieurs années sur des centaines de candidats, la méthodologie développée est accompagnée d'énoncés de cas suivis de propositions de solutions détaillées.

Un livre qui traite pour la première fois du sujet en français et grâce auquel vous pourrez :

- organiser votre processus de recrutement ;
- comprendre comment se déroule un entretien et ce que l'on attend de vous ;
- vous différencier pendant l'entretien et connaître les objectifs de l'examineur ;
- découvrir et appliquer la méthode pour réussir les études de cas systématiquement ;
- vous entraîner sur une sélection d'études de cas intégralement corrigées.

Des compléments téléchargeables en ligne avec des études de cas traduites en anglais sur etude-de-cas.fr



Victor Haïm Mamou est un ancien consultant du Boston Consulting Group qui a été admis chez McKinsey. Ancien élève de l'École normale supérieure de Cachan, professeur agrégé de génie civil, docteur en sciences physiques et diplômé du MBA Collège des Ingénieurs, il intervient en tant que conférencier sur les métiers du conseil en stratégie à l'École Polytechnique, à HEC Paris, à l'ESSEC, l'ESCP, l'EM Lyon, l'EDHEC, l'ENSAM et les Universités Paris Sorbonne et de Nanterre notamment. Il est le fondateur du site *etude-de-cas.fr*, plateforme de préparation aux entretiens du conseil.

Réussir
les entretiens
dans les
cabinets de conseil

Groupe Eyrolles
61, boulevard Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017
ISBN : 978-2-212-56583-6

Victor Haïm Mamou

Réussir
les entretiens
dans les
cabinets de conseil

EYROLLES



Sommaire

INTRODUCTION	9
Pourquoi ai-je décidé d'écrire ce livre ?	9
Qui suis-je ?	10
Critique objective (?) des ouvrages existants	11
Comment est construit cet opus ?	12
CHAPITRE 1 - ORGANISER SON PROCESSUS DE RECRUTEMENT DANS LES CABINETS DE CONSEIL	15
Les pièges les plus fréquents dans la préparation des entretiens	15
Piège n° 1 : ne pas comprendre les objectifs et le conditionnement professionnel de votre examinateur	16
Piège n° 2 : considérer l'étude de cas comme un temps déconnecté du reste de l'entretien.....	17
Piège n° 3 : ne pas avoir une approche méthodologique systématique pour aborder un cas	18
Piège n° 4 : mal évaluer le nombre de cas nécessaires à une bonne préparation	19
Piège n° 5 : ne pas organiser son emploi du temps en stratégie	20
Ce que l'on attend de vous dans un entretien de cabinet de conseil	21
Points essentiels	21
Au fait, comment se déroule un entretien typique ?	22
En résumé	25
CHAPITRE 2 - SE DIFFÉRENCIER PENDANT L'ENTRETIEN INTERPROFESSIONNEL	27
Rédiger votre CV en insistant sur vos réalisations, compétences et atouts	28
Construire une base de travail sur la forme	29
• Comment s'y prendre pour le faire vite et bien ?	29
• Les questions à se poser <i>a posteriori</i>	29
• Les vérifications de dernière minute... qui font défaut à 80 % des CV !	30
Construire une base de travail sur le fonds.....	31
• Mettre vos points forts en avant	31
• Formation : jusqu'où remonter ?	32
• Formation : pour un diplôme donné, quelles informations préciser ?	33
• Expérience : quel type d'expérience professionnelle faire apparaître ?	35
• Expérience : comment présenter son expérience ?	36
Adaptez votre CV pour faire passer des messages spécifiques	38
Pensez aux Ressources Humaines et à votre entretien en rédigeant votre CV	39
Rédigez votre lettre de motivation	41
Racontez votre histoire académique et professionnelle	41
Racontez votre motivation.....	42
Racontez l'adéquation de votre projet avec le poste visé, le secteur et le cabinet cible	44
Entraînez-vous à présenter votre CV et votre lettre de motivation de manière synthétique	46
Préparer une réponse consistante aux questions classiques	47
Construire un lien entre ces différentes questions réponses et votre profil particulier	49

Passer un ou plusieurs entretiens blanc avant les entretiens en situation réelle.....	50
Réussir la phase des questions finales.....	51

CHAPITRE 3 - MÉTHODE À SUIVRE PAS À PAS POUR NE PAS PLANTER SON ÉTUDE DE CAS..... 53

Ce qu'est et ce que n'est pas la méthode de résolution de l'étude de cas.....	53
Comment éviter le syndrome de la feuille blanche ?.....	54
Comment construire son Helicopter View.....	56
La démarche pas à pas : AKA le « kit de survie » dans un entretien de conseil.....	57
Contenu des thématiques de l'Helicopter View.....	59
Stratégie de croissance.....	60
Stratégie de diversification.....	61
Stratégie de désengagement.....	62
Ventes : volumes.....	63
Ventes : prix.....	64
Coûts : fixes.....	65
Coûts : variables.....	66
Organisation : structure.....	67
Organisation : processus.....	68
Organisation : RH.....	69
Organisation : IT.....	70
Performance : financière.....	71
Performance : interne.....	72
Performance : externe.....	73
Marché.....	74
Clients.....	75
Concurrents.....	76
Fournisseurs.....	77
Innovation.....	78
Paramètres macro.....	79
Et maintenant... passez à l'action !.....	80

CHAPITRE 4 - QUATRE ÉTUDES DE CAS INÉDITES ENTIÈREMENT CORRIGÉES..... 81

Comment est construit ce chapitre ?.....	81
Étude de cas 1 - Supermarché Fieldsommer.....	82
Correction.....	83
Étape 1 : analyse de l'énoncé du cas.....	83
Étape 2 : élaboration de la structure d'analyse du cas.....	84
• Utilisation de l'Helicopter View.....	84
• Synthèse de la structure pour démarrer le cas.....	88
Étape 3 : analyse détaillée des différentes sections du cas.....	89
• Analyse de la concurrence.....	89
• Analyse de la relation client.....	92
• Analyse des coûts.....	96
• Analyse des clients.....	98

• Analyse de l'organisation.....	101
Synthèse du cas	104
• Diagnostic.....	104
• Recommandations	104
Analyse du cas, a posteriori.....	105
Annexes du cas n° 1.....	108
Annexe 1.....	108
Annexe 2.....	109
Étude de cas n° 2 - Camping & Co.....	110
Correction.....	110
Étape 1 : analyse de l'énoncé du cas	110
Étape 2 : élaboration de la structure d'analyse du cas.....	112
• Utilisation de l'Helicopter View.....	112
Synthèse de la structure pour démarrer le cas.....	116
Étape 3 : analyse détaillée des différentes sections du cas	118
• Analyse du marché	118
• Analyse de la concurrence	122
• Analyse des clients.....	124
• Analyse des ventes et des coûts.....	126
• Analyse de l'organisation et des fournisseurs.....	130
Synthèse du cas	133
• Diagnostic.....	133
• Recommandation.....	134
Analyse du cas a posteriori.....	134
Annexes du cas n° 2.....	137
Annexe 1.....	137
Annexe 2.....	138
Annexe 3	139
Étude de cas n° 3 - Assurance en Russie.....	140
Correction.....	140
Étape 1 : analyse de l'énoncé du cas	140
Étape 2 : élaboration de la structure d'analyse du cas.....	141
• Utilisation de l'Helicopter View.....	141
Synthèse de la structure pour démarrer le cas.....	145
Étape 3 : analyse détaillée des différentes sections du cas	146
• Analyse des paramètres macros.....	146
• Analyse du marché	148
• Analyse de la concurrence	151
• Sélection de la cible.....	153
Synthèse du cas	155
• Diagnostic.....	155
• Recommandations	155
Analyse du cas a posteriori.....	156
Annexes du cas n° 3.....	159
Annexe 1 : Fondamentaux macroéconomiques de la Russie	159
Annexe 2 : Éléments sur l'environnement juridique du marché de l'assurance en Russie.....	161
Annexe 3 : Caractérisation du marché.....	162
Annexe 4 : Caractérisation des segments du marché	163
Annexe 5 : Répartition du marché par région	165
Annexe 6 : Répartition du marché	166

Annexe 7 : Concurrents par région	167
Annexe 8 : Framework du processus de sélection	169
Annexe 9 : Options stratégiques d'entrée dans le marché russe à compléter.....	169
Étude de cas n° 4 - Confection de poignées de porte	172
Étape 1 : analyse de l'énoncé du cas	173
Étape 2 : élaboration de la structure d'analyse du cas.....	174
• Utilisation de l'Helicopter View.....	174
• Synthèse de la structure pour démarrer le cas.....	174
Correction.....	175
Étape 1 : analyse de l'énoncé du cas	175
Étape 2 : élaboration de la structure d'analyse du cas.....	176
• Utilisation de l'Helicopter View.....	176
• Synthèse de la structure pour démarrer le cas.....	180
Étape 3 : analyse détaillée des différentes sections du cas	181
• Analyse de la stratégie	181
• Analyse des coûts	184
• Analyse des ventes.....	187
• Analyse de l'organisation.....	190
• Analyse de la stratégie	193
• Analyse des coûts	194
• Analyse des ventes : différents éléments concernant la création d'un site Internet.....	195
• Analyse de l'organisation.....	196
Synthèse du cas	197
• Diagnostic.....	197
• Recommandations	198
Analyse du cas <i>a posteriori</i>.....	199
Annexes du cas n° 4.....	202
Annexe 1 : Les circuits de distribution du bricolage en France.....	202
Annexe 2 : Illustration de l'offre des grands magasins de bricolage en poignées de porte	203
Annexe 3 : Estimation des coûts fixes mensuels	203
Annexe 4 : Estimation des coûts variables	204
Annexe 5 : Éléments clés de la chaîne de valeur.....	204
Annexe 6 : Quelques caractéristiques de l'étape du polissage	205
EN GUISE DE FIN	207

INTRODUCTION

Ne croyez pas vos amis ! Aucun candidat n'entre dans un cabinet de conseil digne de ce nom sans une préparation sérieuse tant sur la forme que sur le fond. Cela est vrai même pour les diplômés des plus prestigieuses écoles et universités de la planète.

La terrible étude de cas est une difficulté supplémentaire largement surestimée par les candidats ! Vous avez bien lu, ce n'est pas la difficulté, c'est une difficulté de plus spécifique à ces entretiens si particuliers. Moyennant un effort certain et une approche méthodique il est possible de passer avec succès les études de cas dans tous les cas de figure – j'y reviendrai plus tard, c'est le thème majeur de cet opus.

Les cas corrigés de ce livre sont des cas d'entraînement, ils sont plus longs qu'en situation réelle afin de vous permettre de tester vos capacités à fond. Pour être très concret, prenons le cas Fieldsommer : il contient 5 thèmes majeurs de discussion (clients, concurrence, etc.). En situation réelle, votre examinateur vous demandera de traiter entre 1 et 2 sujets maximum alors que l'ouvrage traite à fond le champ des possibles. Enfin, chacun des points de la partie « Contenu des thématiques de l'Helicopter View » (chapitre 3) peut constituer à lui seul une étude de cas facile car hyperclassique...

Pourquoi ai-je décidé d'écrire ce livre ?

Imaginez-vous face à un interlocuteur qui, non content de vous interroger sur votre parcours, vos motivations et votre personnalité, se permet en plus de vous interroger sur un sujet dont le thème ne vous est dévoilé que pendant l'entretien, nécessitant de votre part une grande dose d'improvisation...

Il existe plein de livres en anglais pour vous conseiller dans cette démarche de recrutement mais ce que vous avez devant les yeux est le premier en français.

En plus d'une question de langue – car vous êtes bien sûr censés être *fluent in english* – c'est surtout une question d'approche méthodologique et d'état d'esprit qui fait la valeur et l'originalité de cet ouvrage, je vous explique pourquoi juste après...

Bien que le livre soit en français, vous pouvez télécharger sur mon site etude-de-cas.fr l'équivalent du contenu de la section relative à la méthodologie concernant les études de cas traduite en anglais. Ainsi, vous pourrez utiliser la méthode facilement pour vos entretiens en anglais.

Pour cela rendez-vous sur la page <http://etude-de-cas.fr/version-anglaise-de-la-methode>.

Dernier point, pour aller encore plus loin, vous pouvez postuler pour une session individuelle d'entraînement où je serai votre sparring partner, les détails sont sur la page : <http://etude-de-cas.fr/coaching-individuel-mock-interview/>.

Qui suis-je ?

Quelques lignes pour vous expliquer qui je suis et quelles sont mes motivations.

Ingénieur en travaux publics de formation, j'ai intégré l'ENS-Cachan afin d'avoir une expérience d'enseignant : j'y ai passé l'agrégation de génie civil et obtenu un DEA en sciences de l'énergie.

Cela m'ayant plu, j'ai décidé de me diriger vers la recherche en obtenant un doctorat en sciences physiques, pendant lequel j'ai enseigné trois ans à l'université et travaillé en parallèle dans un laboratoire de recherche du CNRS.

Au cours de mon expérience de professeur, j'ai compris que je ne connaissais pas grand-chose du monde du travail auquel je destinais mes étudiants, j'ai donc décidé d'avoir une expérience en entreprise et, pour y être préparé en connaissance de cause, j'ai fait un MBA destiné aux scientifiques.

N'ayant pas d'atomes crochus avec un secteur particulier je me suis dirigé vers le conseil en stratégie pour sa diversité. Je me suis préparé avec méthode à passer plus de cinquante entretiens dans les plus grands cabinets de conseil et j'ai obtenu des offres notamment de McKinsey et du BCG en mettant au point une méthode que j'ai pris le temps de formaliser dans ses moindres détails dans ce livre.

J'ai choisi le Boston Consulting Group pour sa créativité, j'y ai passé près de 5 ans en gravissant les échelons et je poursuis désormais mon travail de consultant en toute indépendance.

Une partie de mes activités consiste à conseiller, coacher et entraîner les candidats pour leurs entretiens d'embauche, avec une focalisation particulière pour les entretiens dans les cabinets de conseil qui sont si spécifiques avec l'étude de cas, dans la continuité de ce livre.

Tout cela pour vous dire que si j'ai pu obtenir des offres de McKinsey et du Boston Consulting Group à Paris avec mon profil si éloigné du conseil et plus généralement des entreprises, c'est que le challenge est aujourd'hui réalisable même avec des profils « atypiques ».

Critique objective (?) des ouvrages existants

Avant de rédiger ce livre, j'ai cherché à comprendre pourquoi les ouvrages existants ne m'avaient pas beaucoup aidé dans mes entretiens en cabinet de conseil.

Une petite analyse du marché m'a permis de mettre en évidence trois catégories d'ouvrages :

- Fourre-tout (le bazar complet) : plein de cas mais aucune méthodologie. Génial si vous voulez avoir le syndrome de la feuille blanche. À vous de synthétiser ce qu'il faut en retenir, mais n'avez-vous que cela à faire ?
- Catalogue (le bazar organisé) : toujours trop de cas, mais classés par famille. « Comment vous n'arrivez pas le jour J à reconnaître dans l'énoncé de votre examinateur le cas de type 36 variante IV sur les réductions de coût ? »
- Méthodologie partielle (l'entretien réduit à son étude de cas) : parfait pour les premiers tours sur ordinateur... mais cela ne vous mènera pas jusqu'à l'offre facilement. « J'ai cartonné l'étude de cas mais je n'ai pas été pris. » Toute la dimension soft si caractéristique de ces entretiens est laissée de côté.

Dans cet opus, vous trouverez non seulement une approche systématique structurée mais aussi de quoi emporter l'adhésion de votre interlocuteur !

Comment est construit cet opus ?

Quoi ! ? On n'entre pas tout de suite dans le vif du sujet ? « Vite, je veux faire un cas... dix cas... cent cas... »

Non chers lecteurs, nous commençons notre chemin ensemble d'une manière originale en termes de pédagogie par l'énoncé de ce qu'il ne faut pas faire, afin que vous compreniez exactement de quoi il s'agit et que vous perceviez les risques associés.

Ensuite nous reprenons en détail ce qu'il faut faire pour chacune de ces problématiques, sachant que le cœur de mon – et donc de votre – travail consistera à focaliser sur la partie étude de cas à proprement parler... mais pas seulement !

Comme vous le constaterez, nous parlerons à la fois :

- Du fond : afin d'être irréprochable en termes de *business sense* et d'approche structurée.
- De la forme : afin de maîtriser chacune des trois étapes clés d'un entretien en cabinet de conseil.
- Du processus de recrutement : afin de faire les bons choix pour être recruté dans un délai moyen de 2 mois, sans stress inutile et sans erreurs d'agenda qui pourraient vous coûter cher – je vous ferai part de mon expérience personnelle où j'ai failli planter McKinsey pour des bêtises que vous ne ferez pas –, rendez-vous au chapitre 2...

ORGANISER SON PROCESSUS DE RECRUTEMENT DANS LES CABINETS DE CONSEIL

Les pièges les plus fréquents dans la préparation des entretiens

Voici un énoncé lapidaire de ce qu'il faut faire pour planter à 100 % vos entretiens – ne rigolez pas, ces pièges sont malheureusement très instinctifs !

1. Ne pas comprendre les objectifs et le conditionnement professionnel de votre examinateur : « Ce qui compte, c'est de réussir le cas, le reste suivra »
2. Considérer l'étude de cas comme un temps déconnecté du reste de l'entretien : « Me présenter ? Cela ne sert qu'à répéter mon CV et ma lettre de motivation... en moins bien d'ailleurs car j'ai tout mis dans ces documents et je n'ai pas tous les détails en tête. »
3. Ne pas avoir une approche méthodologique systématique pour aborder un cas : « De toute façon il y a autant d'approches que de cas, en plus cela dépend de l'examineur. »
4. Mal évaluer le nombre de cas nécessaires à une bonne préparation : « Plus je m'entraîne, mieux c'est, c'est bien connu, c'est du pur bachotage. »
5. Ne pas organiser son emploi du temps en stratégie : « Je vais postuler dans le plus grand nombre de cabinets pour augmenter mes

chances » « Pour me faire la main, je vais commencer par des petits cabinets, plus faciles d'accès et qui ne m'intéressent pas spécialement, comme ça, je pourrai ensuite passer aux choses sérieuses. »

Reprenons chacun de ces sujets dans le détail pour commencer sur les bons rails... mais avant tout, je dois vous annoncer une mauvaise et une bonne nouvelle à ce sujet !

Je ne vous laisse pas le choix, je commence par la mauvaise nouvelle : votre tendance naturelle vous fera plonger directement dans chacune de ces chausse-trapes ! La faute aux buzz et bruits de couloirs de votre grande école, de votre MBA ou de votre réseau d'anciens. La faute aussi à un manque criant d'information venant du terrain lorsque l'on vient du monde académique ou industriel. Bonne nouvelle : vous allez pouvoir vous différencier de la concurrence en gardant bien à l'esprit les éléments que je vais détailler. C'est la valeur ajoutée de ce livre.

Ceci étant précisé, entrons dans le contenu...

Piège n° 1 : ne pas comprendre les objectifs et le conditionnement professionnel de votre examinateur

In fine, votre objectif est de travailler avec votre examinateur et/ou avec ses collègues, tout simplement parce que dans les cabinets de conseil, le recrutement est assuré par des consultants en poste et non par les ressources humaines.

Or les consultants sont une « race à part » dans la faune professionnelle :

- Ils ont des attentes bien spécifiques : les connaissez-vous ? Avez-vous une idée claire des objectifs de votre entretien, de leur point de vue ?

- Ils ont des réflexes professionnels dus à leur formation, voire parfois à leur formatage : connaissez-vous les fondamentaux de votre futur métier ? Savez-vous ce que vit au quotidien un consultant type ? Saurez-vous envoyer à vos interlocuteurs les signaux forts mais aussi faibles qui leur assureront que vous êtes un candidat solide ?

Notez que ces « signaux » couvrent à la fois le fond de votre prestation, le « ce que je dis » et la forme, le « comment je le dis et comment je réagis ».

Voici deux illustrations concrètes du savoir-être nécessaire à un consultant :

- Dans ce type de métier soumis à un fort stress, le consultant doit avoir une capacité à encaisser — disons un peu plus que la moyenne — les difficultés rencontrées et à passer à autre chose avec aisance : nous verrons comment garder son calme et mitiger sa panique pour marquer des points même dans les situations difficiles.
- La prise d'initiative est extrêmement valorisée : je vous donnerai quelques astuces très utiles pour faire ressortir cette force pendant l'entretien.

Piège n° 2 : considérer l'étude de cas comme un temps déconnecté du reste de l'entretien

Laissez-moi éclaircir ce que j'entends par là.

Vous avez fait un CV et une lettre de motivation car les cabinets de conseils que vous souhaitez rejoindre vous ont demandé – sacrés services des ressources humaines ! – de le faire. Vous avez donc produit un CV qui reprend plus ou moins bien l'ensemble de votre parcours académique et professionnel. De même vous avez bien expliqué en quelques lignes votre motivation à faire du conseil chez McMachin ou BCTruc ou Douche.