

REX MK

Processus pour un CDI, dans la practice « Private Equity ». Premier tour seulement.

0. Cas en ligne Imbellus

Voir autres REX et faire entraînement.

1. Premier tour

Trois entretiens d'affilée, 30mn de PEI avec une RH, puis 2 entretiens PEI/Cas.

A. 1^{er} entretien : 30mn RH – Pauline Lefevre

PEI : « Personal impact »

B. 2^{ème} entretien – Olivier Carn

PEI : « Inclusive leadership »

Cas : « **Evergreen Capital** » (cas en anglais, mais je retranscris en français). Cas d'asset management assez technique, aussi bien dans le fond que la forme.

Notre client est Evergreen Capital, un Asset Manager européen, qui gère 200B€ d'assets (assets under management = AuM), pour des clients retails en majorité, versus presque pas d'institutionnels (fonds de pension, banques). Les underlying asset classes dans lesquelles il investit sont des active equity de sociétés listées. Ses revenus proviennent des managements fees, qui sont un pourcentage des AuM, et des performance fees (pourcentage du return des assets si positive return il y a).

Notre client fait face à une baisse de sa croissance causée par un ralentissement global de l'économie, notamment côté retail, et par la concurrence des FinTechs. Il fait appel à nous pour l'aider à mettre en place un plan stratégique mid-term.

L'objectif est de répondre à la question suivante : comment Evergreen peut augmenter son revenu de 600 millions (+25%) d'ici 2 ans, tout en conservant la même marge sur profit ?

Q1 : Quelles initiatives doivent être considérées au sein du plan stratégique ?

A. Croissance du cœur d'activité

a. Augmentation des management fees

i. Augmenter les fees

1. Présuppose d'étudier concurrence pour voir les ranges de fees existant
2. Et d'étudier l'élasticité entre le prix des fees et la demande, en segmentant selon les clients (retails vs institutionnels)

ii. Augmenter le volume

1. Des AuM pour chaque client/investisseur (ex : partenariats avec banques, fidélisation, communication transparente pour contrer AC des Fintechs)
2. Du nombre d'investisseurs retails (ex : campagnes de pub, nouveau canal digital)

b. Augmentation des performance fees

- i. Augmenter les fees – sous-partie détaillée comme ci-dessus
- ii. Augmenter la performance des AuM : investir dans des assets plus risqués au sein des UCITS (=titres classiques des sociétés listées, ie ce dans quoi notre client investit déjà) car higher risk higher return, mais du coup backés par de l'hedging ou autres produits (risk management), ou investir dans de nouvelles asset classes comme du PE ou RE, ou embaucher meilleurs analystes financiers

B. Diversification

- i. Nouveaux clients : les institutionnels (pour ce faire, je propose par exemple de débaucher des portfolio managers de la concurrence) car les AuM sont bien plus conséquents d'où très rapide croissance possible en 2 ans = raccord avec notre objectif
- ii. Nouvelles géographies : pays de l'UE non explorés ? Nouveau marché similaire (là je dis que Asie et USA différents donc je resterai sur l'UE)
- iii. Partenariat avec une FinTech ou M&A

L'itw me dit qu'en effet, aujourd'hui 80% de nos clients proviennent du retail.

Me demande les différences à prendre en compte pour clients institutionnels vs retail :

- Attraction clients (de gros comptes, contrats long terme, d'où idée de débaucher les managers de la concurrence)
- AuM : taille beaucoup plus conséquente d'où nécessité d'adapté la stratégie d'investissement en diversifiant au maximum (peut-être besoin de créer des fonds liés)
- Risque de concentration

L'itw me dit oui. EverGreen Capital veut maintenant explorer l'idée d'ouvrir un nouveau fond en France, pays dans lequel il n'est pas encore présent, qui s'adresserait à des clients institutionnels.

Q2 : Est-ce une bonne idée de lancer ce nouveau fond en France, en sachant que cela mobiliserait toutes les ressources et qu'on ne pourrait donc pas entreprendre d'autres initiatives à côté ?

Je propose de calculer le CA potentiel.

Et là, il me montre plusieurs graphiques, ainsi que la formule suivante :

$\text{Revenue} = \text{AuM} * (\text{management fees} + \text{performance fees} * \max(\text{total return}; 0))$

Je demande les informations manquantes, et exploite les graphiques (difficile à retranscrire ici). Je me rends compte rapidement qu'il me manque le total return. Il me demande comment faire pour le trouver, je propose d'utiliser des comparables concurrentiels, sectoriels ou géographiques, de faire appels à des experts ou de voir si données disponibles sur le marché.

Il me dit oui, et là il me dit que le total return = 5% + 5% de volatilité.

Et argh c'est là que ça se complexifie, je lui demande plus d'informations sur la volatilité pour être sûre de bien comprendre, et là il me montre un graph de loi normale avec la volatilité, des équivalences d'intervalles de confiance mais inexploitable en l'état à cause des sigmas ... Bref, là je passe du temps à me demander comment utiliser ces informations et que faire de cette volatilité.

Je lui propose de faire des scénarios, mais on n'aura pas le temps (il me restait moins de 10mn pour finir le cas). Finalement, je pars sur une moyenne, donc un calcul final sans volatilité, et explique qu'il faut garder cette notion en tête car ici résultat final se situe dans intervalle de confiance de 95%, et donc analyses plus précises nécessaires pour étudier cette volatilité et risques associés etc.

CA annuel potentiel de 480 millions, ce qui satisferait notre objectif de +600 sur 2 ans largement, mais attention du coup à la volatilité.

Pas de conclusion.

Dans le feedback, on m'a dit que c'était bien (alors que je pensais avoir raté à cause de la volatilité, et de m'être embourbée visiblement, alors qu'en fait non), seule remarque sur le fait que j'ai pu être un peu lente sur les calculs finaux. C'est le cas suivant qui m'a valu un no.

C. 3^{ème} entretien – Sarah Sahel

PEI : « Courageous Change »

Cas : « **Case Puppet** », entreprise américaine de salons de toilettage pour chiens et chats, se demande comment réagir à la concurrence grandissante de startups qui utilisent des vans comme salons de toilettage mobiles, qu'ils placent dans des zones à forte affluence.

Se demandent si c'est une bonne idée de lancer leur propre service mobile.

Q1 : qu'est ce qui est requis, opérationnellement et concrètement, pour que ce service mobile soit un succès ?

- A. Requis vis-à-vis de l'implication de la mobilité, ie des vans
 - a. Vans : fixer questions suivantes
 - i. Achat vs locations
 - ii. Quel type ? Électrique vs diesel ? (RSE)
 - iii. Quel coût ?
 - b. Chauffeurs
 - i. Toiletteurs chauffeurs ou nouveaux employés ?
 - ii. Quelles RH actuelles vs nécessaires ?
 - iii. Quel coût ?
 - c. Routes
 - i. Maillage territorial ?
 - ii. Points d'affluence ?
 - iii. Fonctionnement ? (tourner tous les combien de temps ?)
- B. Requis vis-à-vis de l'impact sur l'activité – *ai plus le détails des sous-parties mais j'avais bien donné trois niveaux de détail*
 - a. Changement du fonctionnement car perte d'espace ?
 - b. Changement produits car relié à eau ou non ?
 - c. Changement de l'offre car plus ou moins de temps ?
- C. Requis vis-à-vis de l'AC vs startups – *ici attention à bien rester concret et opérationnel, elle m'a challengé dessus*

- a. Diagnostic à faire concurrence pour voir positionnement – ai bien précisé que c'était pas opérationnel mais néanmoins requis et nécessaire, et comment ça se matérialisait concrètement
- b. Prix : promotions vs concu ?
- c. Attirer clients : campagnes de pubs ?

Me challenge sur dernière partie pour s'assurer que je réponde bien à la question.

Q2 : client décide d'acheter vans mais se demande quoi faire pendant heures creuses.

Ai structuré en 1. Utilisation vans liée à notre activité et 2. Autres activités

Ai plus le détail, mais elle m'a beaucoup challengé, je n'avais pas beaucoup d'idées, j'ai parlé (ici je note en vrac mais c'était structuré) de taxi, transporteur, dog sitting, création de biens à vendre pour nos clients, gestion du business pour utiliser ressources (d'où implication des toiletteurs dans gestion entreprise, qui pouvait être intéressante), utilisation IA pour coller aux flux d'affluence et minimiser retard.

Elle me demande sans cesse « et encore ? ». Dans le feedback, me sera reproché de ne pas avoir donné assez d'idées...

Q3 : hausse ou baisse de profit avec cette nouvelle activité ?

Chiffres qu'elle me donne :

- Aujourd'hui, PDM de notre client = 30%, et avec vans = +10%
- 40% de nos clients actuels se tourneront vers solution mobile (vans)
- Profit solution mobile (vans) = -30% que actuel

Équation = profit existant + nouveau profit - cannibalisation

Elle me dit ok.

Et là, je galère, car aucun chiffre de base, je lui demande si je peux partir d'une base de 100, elle me dit oui, mais je m'emmêle les pinceaux, j'essaie de poser une équation avec x notre profit actuel, mais idem je galère et surtout je vois que je la perds car je réfléchis à l'oral et ne suis plus structurée car je panique un peu...

A la fin, elle me guide pour faire les calculs suivants ...

- $30\% * 40\% * 30\% = -3,6$ points de profit
- $10\% * 70\% = +7$ pts de profit
- Total de +3.4 points d'où profit en hausse

Pas de conclusion.

Ce n'est pas passé à cause de ça. Pour revenir sur les calculs justement, en y re réfléchissant, maintenant que j'écris ce REX, et pour vous éviter de rater à cause de ça :

En reposant l'équation aujourd'hui, on a, avec X notre profit actuel :

$X * 60\%$ (clients qui restent) + $X * 70\% * (40\% + 33\%)$ avec 33% qui viennent de +10% de $30\% * 1.1$ – c'est là que je me suis perdue alors qu'en fait j'étais sur la bonne voie. Mais c'était plus simple de réfléchir en point de profit et de seulement regarder la hausse vs baisse.

Je comprends maintenant ce qu'elle m'a fait faire, à savoir :

On a bien 60% qui ne bougent pas, donc on ne les prend pas en compte, puis on regarde les 40% pour lesquels on perd 30% de profit, et ensuite ce qu'on gagne, à savoir 10% en absolu*70% de notre profit actuel.

C'était donc pas hyper compliqué, le truc c'est que j'ai paniqué.