

Test Gorilla – Juillet 2024

Cf Rex Oceane Fonder

Test en anglais assez long donc faire des pauses entre chaque sections

Faire des entrainements sur Graduate First (gratuit avec l'em), ou autres sites :

- <https://practice-questions.wizako.com/gmat/quant/algebra/gmat-sample-questions-linear-equations-quadratic-equations.shtml>
- Gmat club

Entretien 1 – 01/10/2024

Entretien comportemental – Florent Cachera, Associate Partner

Spécialisation dans le consumer product surtout beverage

Il a travaillé 3 ans au bureau de Madrid

Jeune marié

Très protocolaire mais accessible et sympa, il ne laisse pas paraître d'émotion ce qui est perturbant surtout au début

Questions :

- M'a demandé de me présenter
- Admettons vous êtes sur un projet à Bain, vous avez un collègue au même rang hiérarchique que vous qui vient vous voir et vous dit qu'il a besoin d'aide que faite vous ?
- Vous êtes sur une mission depuis 1 mois chez un client, vous avez remarqué qu'il est stressé que faites-vous ?
Petit tips là-dessus : il faut se dire que même si junior on ne parle pas qu'avec des ceo donc si c'est avec quelqu'un qui a un rang similaire dans l'entreprise/client on peut prendre des actions
Autre point : comprendre les raisons, pourquoi est stressé ? => lien avec la mission mais pas que ! (Problème en interne dans l'organisation, missions en interne etc) donc réflexion sur qu'est-ce que l'on fait dans ce cas
- Vous êtes staffé sur un projet et votre manager est en vacances/occupés ne peut pas répondre, vous avez besoin d'une information que votre manager a pour continuer la mission. Que faite vous ?
Tips : il m'a pas mal challengé sur celle, par exemple j'ai dit que je pouvais aller voir un collègue et il a répondu que ce dernier n'avait pas la réponse
Il faut penser à se dire que l'on peut poser des hypothèses et continuer l'analyse

- Admettons que vous êtes staffé sur une mission/secteur qui vous sort de votre zone de confort comment réagissez-vous ? Quel sentiment ressentez-vous ? Etes-vous stressé ?
- Racontez-moi un feedback que vous avez eu et comment vous avez réagi ?

Entretien 2 – Adrien Korniloff

Centrale Paris

2 projets entrepreneuriaux qui n'ont pas marché

2013-2022 : consultant à LEK, a beaucoup fait de DD dans l'industrie

2022-auj : Associate Partner à Bain en PE, toujours spé dans l'industrie même si a fait d'autres secteurs

Marié, sa femme travaille dans le PE

[Entretien très particulier, aucun calcul c'était une discussion. J'avais vraiment l'impression qu'il était là par formalité et qu'il fallait faire un cas parce que c'est le process mais qu'il avait un peu la flemme/voulait discuté. Très sympa mais on voit qu'il connaît son domaine donc être bon sur PE]

Il commence directement par me dire qu'on va faire le cas, ne me laisse pas me présenter
[normal car à Bain il y a cette volonté de séparer le fit et le cas pour des questions de biais]

Etude de cas : Vrai mission, c'était sa première DD en arrivant à Bain

I : Donc on va discuter d'une DD que j'avais faite pour un grand fond de PE qui bosse à échelle européenne. Il s'intéresse à une chaîne au UK de clinique vétérinaire, ils sont surtout sur le segment des animaux de compagnie.

Voilà je te laisse 5 min pour réfléchir à une approche et après on verra

[Je pose quand même quelques questions pour être sûre et je fais mon plan]

- 1) Analyse de marché
 - Demande : taille, tendance
 - Offre : Concurrence, positionnement de la cible
 - Risques : notamment réglementaire
- 2) Analyse de la cible
 - Produits/services => comprendre BM
 - Profitabilité => CA, profit et forecast
 - Leviers potentiel de croissance

3) Cohérence stratégique :

- Synergies possibles / Consolidation
- Valorisation => investissement rentable ?

4) Next step et risques

- Strat de sortie (si souhaite investir)
- Risques : réputationnelle, concurrence etc

[Il me dit que valo c'est surtout banque d'affaire qui s'en charge mais bien de le savoir + que synergies en réalité il le regarde peu en DD ou pas dans toutes les missions]

I : très bien c'est très complet, nous on va surtout s'intéresser aux deux premières parties. A l'époque on avait regardé le marché, l'environnement concurrentiel avec les FCS et les leviers de croissance.

Si on commence par le marché, quels sont les drivers ?

C : J'en vois plusieurs

- Population démographique : plutôt stable
- Volume : hausse des animaux de compagnies => moins d'enfants plus d'animaux
- Sensibilisation : en hausse + prise de conscience du bien être animal => on va donc aller davantage chez son vétérinaire
- Changement climatique => hausse développement des maladies donc va plus chez le vétérinaire

Je pense donc que c'est un marché qui est plutôt en croissance

I : Bien vous avez raison mais n'y a-t-il pas un autre driver, on a vu le volume mais qu'en est-il du prix ?

C : Je suppose que le prix a dû évoluer au cours des dernières années mais reste en effet un service coûteux

I : exactement est au UK plus qu'ailleurs il y a eu une forte inflation surtout post covid et les prix ont augmenté.

Bien et vous pensez que c'est un marché résilient ?

[j'ai demandé ce qu'il entendait pas résilient : si le marché réagit beaucoup au crise notamment économique]

C : Je dirais que lors de crise on a plutôt tendance à se tourner vers les biens essentiels donc nourriture, logement et santé mais que les frais de vétérinaires sont surement secondaires

I : En réalité c'est un marché assez résilient aux crises, les gens continuent d'aller chez le vétérinaire car il y a des assurances. Le marché global est plutôt attractif. Pour vous quels sont les 3 FCS de ce marché ?

C : Je dirais la qualité des soins, proposer des services/gammes attrayantes et la localisation notamment là où il y a de la demande

I : La qualité des soins bien sûr c'est le plus importante, pour les services c'est bien ça permet de se différencier mais on se rend compte que ce n'est pas vraiment un FCS. Par contre la localisation joue beaucoup, il faut que l'on ait des clients et peu de concurrence. On sait que notre cible est présente à 50% dans des lieux favorables ce qui est mieux que ses concurrents. Il nous manque un facteur, lequel ?

[Je galère un peu et propose plusieurs idées et il me dit de revenir à la chaîne de valeur]

C : Tout simplement d'avoir des vétérinaires et qu'ils soient bons

I : Exactement, cependant on a un problème à ce niveau-là surtout au UK. On a remarqué que les cliniques ont dû mal à recruter et retenir les vétérinaires. Le UK a fait venir beaucoup de vétérinaire de l'étranger mais post covid et brexit peuvent plus travailler au UK. La cible est manager par des anciens vétérinaires donc permet de retenir les vétérinaires, a une bonne culture d'entreprise de part le management.

Pour reprendre on a : une bonne qualité de soin, localisation et recrutement. Notre cible est bien placée sur ces 3 points. On pense donc que c'est un bon investissement, on se demande maintenant quels sont les leviers de croissance.

C : Je pense à deux types de leviers : organique et inorganique

1) Organique :

- Développer des services adjacents (produits pour animaux etc)
- Développer gammes de services (soins en parallèle, bien être etc)

2) Inorganique :

- Diversification sur le segment des animaux de la ferme
- Expansion à l'étranger mais risque notamment réglementaire + lourd investissement
- Continuer son expansion dans les lieux favorables (beaucoup de clients/peu de concurrent)

I : c'est des très bonnes idées que l'on a exploré lors de la DD

- Services : en font déjà et rapporte peu
- Gammes : pareil on n'a pas trop la place + pas si intéressant en termes de croissance
- Diversification animaux ferme : en réalité ce n'est pas profitable, moins rentable qu'animaux de compagnie
- Etranger : vous avez bien montré les risques et comme on veut vendre sur 2/3ans pas vraiment d'intérêt
- Expansion lieux favorables : c'est ce qui semble le plus intéressant donc on a regardé pour racheter des petites cliniques dans des lieux favorables mais on se rend compte que toutes les cliniques appartiennent déjà à des grands groupes ou à notre cible donc pas de potentiel

Comme vous pouvez le voir il n'y a pas de levier de croissance donc on a décidé de laisser tomber le deal car pas de possibilité de faire x2 ou x3

Le cas c'est terminé là car il ne demandait pas de conclusion j'étais un peu surprise mais j'ai enchaîné en posant des questions sur le cas et le consultant

Commentaire :

Entretien comportementale : Soyez-vous-même, n'y a pas de piège ni de bonnes ou mauvaises réponses, ils sont bienveillants

Le but est vraiment de se mettre dans la peau du consultant et n'hésiter pas à poser des questions pour bien comprendre ce que l'on vous demande

Etude de cas : très perturbant car pas de calcul, beaucoup plus une discussion qu'un cas. Il n'avait pas d'ordi ou autres c'était assez perturbant. Ne vous laissez pas perturbé et prenez-vous au jeu. Il faut bien comprendre le framework PE surtout car il est spécialiste

Entretien en anglais :

Fait par un organisme extérieur, Les langues du Monde, dure 20min avec 10min de fit et 10min de cas (regarder les REX pour les questions sont souvent les mêmes)

- Introduce yourself
- Which accent do you understand the least well, and which one do you understand the best?
- Did you have any difficulties working with a certain nationality?
- With which nationalities have you worked?
- In which general sector did you work in?

Etude de cas : How can a brand new independent coffee shop can differentiate from large competitors and sustain growth in a competitive market ?

1) Differentiation

a) Offer:

- Specialization => organic product, sustainability, single origin product
- Segmentation: premium product
- Location: Big demand and match with the image (ex : Le marai in Paris)

b) Demand:

- Customer experience: personalization, decoration etc

2) Implementation of solutions to maintain growth

- Partnership with local shop/farmer/baker
- Create a strong reputation through social media => storytelling, etc
- Customer experience: loyalty program, rewards etc

Entretien 2 – 17/10/2024

Entretien de fit : Camille Lefebvre

Chez Bain depuis 10 ans, spécialité dans les énergies et ressources naturelles

Maman de 4 enfants, très active au sein de Woman at Bain

Questions assez classiques :

- Présentez-vous
- Pourquoi ne pas accepter une offre en corpo et rejoindre le conseil ?
- Pourquoi Bain ?
- Vous avez déjà vécu des challenges et lequel a été le plus dur ?
- Quelles difficultés vous anticipez en venant chez Bain ?

Entretien de Cas : Ali Tharm

Associate Partner, travaille depuis 10 ans à Bain

Spécialiste PE et Airline

A fait 1 ans de pause pour étudier à l'INSEAD

Etude de cas :

Votre client est un conglomérat français réalisant 35md€ de CA. Il possède une filiale que l'on appelle A et qui réalise 5md€ de CA. Cette entreprise A réalise des services multi-techniques pour divers clients (hôpitaux, usines, hôtels etc). Elle achète des équipements électriques (câbles, prise etc) et des climatisations, airco etc. C'est un business de service, on a des agences qui fonctionnent en local où des commerciaux reçoivent les appels d'offre et envoient des techniciens sur place pour répondre au contrat.

Le conglomérat a racheté B, un concurrent direct de A qui réalise 15md€ de CA.

Le conglomérat vient nous voir pour deux choses :

- 1) Savoir quelles synergies, toutes les synergies que l'on peut lister
- 2) Faire un focus sur certaines synergies qui répondent à deux critères précis :
 - On ne veut faire aucun licenciement
 - On veut estimer des synergies de façon concrète, c'est-à-dire de façon tangible, on ne veut pas prendre de critère exogène dans l'équation du calcul des synergies

Questions (Je ne me rappelle plus de toutes mes questions mais beaucoup sur le BM car j'avais dû mal à comprendre)

- Objectif du client : Est-ce qu'il y a une volonté derrière chiffré par exemple de CA en plus ou autre ? Non il veut juste voir s'il y a des synergies qu'il est sûr de pouvoir faire
- BM : les revenus viennent des appels d'offre ? Oui et dedans est compris l'achat des câbles etc et la main d'œuvre
- Géographie : les deux entreprises sont sur la même zone géographique ? Oui, on va dire que l'on est en France

Structure :

1) Quelles synergies peut-on générer de cette acquisition ?

a) Revenus :

- Hausse du volume car plus gros donc capte plus d'appel d'offre => peut être risque de cannibalisation
- Prix : devient un mastodonte donc peut jouer sur les prix => augmenter

b) Coûts :

- Optimisation notamment coûts d'achats => économie d'échelle
- Baisse des coûts liés au fonction support
- Best practice

2) Quelles synergies se focaliser dessus ?

a) Revenue : voir si répond aux critères

b) Coûts : voir si répond aux critères, peut déjà dire que fonction support est à éliminer car répond pas au 1^e critère

3) Estimer les synergies/gain possibles et tangibles ?

a) Revenue : si retient se critère faire comparaison avec avant acquisition

b) Coûts : si retient se critère faire comparaison avec avant acquisition

[Pas le meilleur plan je pense que la partie 2 ça aurait été mieux de faire a) critères 1 b) critères 2]

A : Votre plan me va mais j'ai quelques points que je veux éclaircir. Déjà qu'est-ce que vous entendez par hausse de volume ?

C : Le conglomerat en rachetant B gagne également la clientèle de B, qui plus est B a un CA trois fois plus gros que A donc peut générer plus de volume infini

A : On n'a pas vraiment de clientèle car on fonctionne en appel d'offre. Votre client il va faire plusieurs devis avant de choisir une entreprise

C : Certes, dans ce cas on capte plus d'appel d'offre. Puisqu'imaginons que nous avons trois entreprises : A, B et C. Auparavant on avait 1/3 d'avoir l'appel d'offre alors qu'aujourd'hui on a 1/2 de l'avoir

A : Oui c'est ça en gros on élimine la concurrence. Et pour les prix alors qu'est-ce qu'on peut faire, je n'ai pas compris vous voulez les augmenter ?

[J'ai douté à ce moment-là car pour l'appel d'offre je ne comprenais pas si c'était l'entreprise qui faisait les prix ou non, j'ai donc posé la question sur le système d'appel d'offre et il m'a confirmé que c'était nous qui faisions les prix]

C : Très bien dans ce cas étant donné que nos deux entreprises réunies réalisent 20md€ de CA, je pense que l'on peut être considéré comme des leaders et un mastodonte et donc faiseurs de prix. On a donc la capacité de les augmenter et donc faire plus de CA.

A vérifier bien sûr en parallèle notre positionnement et l'environnement concurrentiel pour affirmer ce point

A : En effet, on élimine de la concurrence et situation de quasi-monopole donc peut augmenter les prix. Y a aussi le fait qu'en étant plus gros on peut répondre à des appels d'offre plus importantes et donc plus cher

Vous avez également parlé de cannibalisation, pourquoi ? C'est quoi ?

C : Oui, je pensais que l'on pourrait avoir un risque que B par exemple si l'entreprise a des offres différentes risque de « prendre » des clients de A et donc peut être risque de baisser les profits

A : L'entreprise B fait exactement la même chose que A, vous pensez toujours que c'est pertinent ?

C : Il est vrai que l'on ne peut pas parler de cannibalisation dans ce cas car comme on l'a dit on va capter plus d'appel d'offre et A et B répondent aux mêmes services.

A : Concernant les coûts vous lister quoi ? Vous m'avez dit les achats de câbles etc, les fonctions supports vous n'en voyez pas d'autres ?

C : Si l'on reprend avec notre chaîne de valeur on a :

- Achat : prix fabricants
- Agence : main d'œuvre + loyer
- Les services : main d'œuvres

A : Dans les agences vous avez quoi comme MO ?

C : Les commerciaux et les techniciens, mais on a vu que l'entreprise ne souhaite pas licencier

A : oui d'accord mais ça on verra plus tard. Dans le cadre de synergies, on ferait quoi ? On garderait tous les commerciaux ? Il n'y a pas des doublons ?

C : En effet dans un cas classique on aurait des synergies importantes sur la MO. On pourrait notamment licencier des commerciaux qui soit sont moins productifs soit qui répondent aux mêmes appels d'offre

[On discute pas mal ce point et il me dit de prendre un exemple en mode si on a une agence de A et une de B à Clermont Ferrand ça donne quoi]

A : Donc vous prendriez la somme de vos commerciaux et vous la diviseriez par deux car vous avez deux entreprises ?

C : non, je pense qu'il y a plusieurs arbitrages à faire.

- Regarder en fonction de la productivité

- Regarder en fonction de la localisation : si on reprendre Clermont Ferrand il y a peut-être une surcapacité de commerciaux par rapport aux nombres d'appels d'offres et à l'inverse Toulouse est peut-être en sous capacité donc faire des mobilités

A : Vous pensez qu'un commercial de Clermont Ferrand il va aller gentiment à Toulouse ?

C : En effet il faut soit faciliter la mobilité en mettant en place des aides ou incitations soit licencier à Clermont Ferrand et embaucher à Toulouse

A : D'accord, et donc combien de commerciaux vous garder finalement ? Vous pensez qu'on peut tous les garder ou juste la moitié ?

C : Je pense qu'en licencier la moitié est une mauvaise idée car on risque d'être en sous capacité pour répondre aux appels d'offre. C'est plus intéressant d'avoir des commerciaux en plus pour augmenter nos appels d'offre et aussi éviter des risques de burn-out/turnover etc

A : je ne pensais pas forcément au second point, c'est assez minime mais pour le premier tout à fait le but c'est quand même de faire de la croissance. Bon très bien et on fait quoi des techniciens ? On les garde tous ?

C : Les techniciens ça me paraît risqué d'en licencier car même dans le cas où on n'a pas de croissance on a toujours des appels d'offre auquel on doit répondre, il faut donc toujours des techniciens effectuer les travaux. Et si l'on reprend notre idée de croissance c'est d'autant plus important d'en avoir

A : On n'a pas de risque de doublon ?

C : Comme pour les commerciaux on a un risque au niveau de la productivité avec un techniciens qui peut effectuer le travail de 2

A : Très bien. [Me parle d'un autre point sur le fait qu'on peut en fait supprimer des techniciens en les faisant travailler plus, peu relevant pour la suite du cas] Vous m'avez parlé de Best practice vous entendez quoi par ça ?

C : [j'explique en illustrant avec des exemples de mon stage], Je pense notamment à la négociation des câbles par exemples si l'entreprise B a de meilleur taux ou négociation faire des formations au service procurement de A etc

A : ouais mais infine ça va permettre de baisser les coûts liés à l'achat de matériaux, qui est déjà un de vos points

C : [je donne un deuxième exemple mais je fais la remarque qu'on peut le compter aussi dans des coûts que l'on a listés, j'en viens à la conclusion que best practice en fait c'est pour tous les coûts]

A : Bien en effet on peut voir qu'il y a des best practice mais se retrouve dans tous vos coûts. Maintenant qu'on a vu tout ça, pour vous quelle synergie on regarde pour répondre à notre client ?

C : On peut déjà éliminer ce qui touche à la main d'œuvre car ne répond pas au premier critère qui est de ne pas licencier. C'est pourquoi les synergies qui sont intéressantes sont celles sur les achats et potentiellement celle sur les revenus

A : Pourquoi sur les revenus ? Vous voulez dire quoi ? Vous aviez noté un truc plus haut qui était bien [ce commentaire me perturbe un peu et j'essaie de voir ce qu'il veut dire]

C : Peut-être qu'on peut facilement voir la hausse d'appel d'offre, de volume ? [Ne répond pas je comprends que ce n'est pas ça, il m'avait pas mal parler des loyers auparavant]
Peut-être que l'on peut gagner facilement sur les loyers en regroupant les commerciaux/techniciens dans moins d'agence et peut se calculer de manière tangible

A : Oui mais il y a un autre point que vous avez vu avant qui est plus simple et qui a un plus gros impact

C : Je pense que sur l'achat des matériaux câbles etc on va pouvoir faire des économies d'échelle car on est plus gros donc achète en gros + pouvoir de négociations

A : Oui on va regarder ce coût, comment vous calculer les synergies ?

C : Je pense qu'il faut comparer avant la fusion quels étaient les coûts de A et B séparément puis après la fusion quel gain on a, regarder les nouveaux coûts

A : C'est-à-dire comment vous faites concrètement ?

C : [Je repose ma formule en expliquant que l'on a quantité*prix et qu'après fusion on a plus de quantité et donc on aura des prix plus intéressants]

A : Ouais mais du coup je ne comprends pas comment on le voit ? De façon concrète ?

C : Par exemple lorsque l'on va vouloir acheter des câbles chez Nexans ou Prysmian on aura des prix plus intéressants car achète plus. Par exemple au lieu d'acheter 100 câbles à 1€ on va peut-être en acheter 1000 mais à 0,5€.

A : Oui d'accord mais ça ça dépend aussi de l'appel d'offre. Si vous reprenez l'énoncé, et vos entreprises

C : On a l'entreprise A qui a 5md€ de CA et B qui a 15md€ de CA. Ça veut dire que l'entreprise B représente 3*A. en termes de CA.

[Je commence à comprendre mais galère un peu et propose plusieurs choses avant de trouver le bon truc]

Ce qui veut dire que si B est 3 fois plus gros que A, B a déjà des prix plus intéressants que A. Donc si on ajoute A à B on a une entreprise de 20md€ qui a donc des prix encore plus intéressants et un pouvoir de négociation plus fort.

A : C'est ça, le pouvoir de négociation vient plutôt dans un second temps. Ce qui faut comprendre et soulever en effet c'est que B étant plus gros que A, B a des prix plus bas et donc lors de la fusion on va imposer aux fournisseurs d'avoir les mêmes tarifs que B

Fin du cas, ne me demande pas de conclusion. Il m'explique que c'est une vraie mission et que ce qui a été surprenant c'est qu'ils sont venus à cette conclu mais lorsqu'ils ont demandé à B ils ont vu que les prix des matériaux étaient beaucoup plus élevés que A

Commentaire :

Fit : Très bon fit, j'ai beaucoup apprécié mon échange avec Camille, on a beaucoup parlé de la place des femmes dans le conseil. Elle m'a directement tutoyé, cherche pas du tout à vous piéger mais plus à vous connaître et est très accessible et souriante

Cas : Ali est beaucoup plus froid que Camille et surtout très challengeant. J'ai beaucoup été perturbé par le cas, le format et le sujet qui n'est pas classique, d'autant plus que je m'attendais jusqu'au bout à avoir du quanti mais pas du tout.

Je n'ai pas trop été dans le détail mais il m'a beaucoup challengé avec des : mais pourquoi ? on verra ça après, oui on a déjà vu, oui d'accord mais encore etc

Il laissait aussi parfois des blancs ce qui peut être perturbant.

Feedback :

Ça ne passe pas à cause du cas. Retour un peu particulier car la RH a reconnu que c'est passé à peu et que le cas n'était pas un cas classique. Le détail qui a manqué d'après l'interviewer c'est que je n'ai pas assez insisté sur les coûts alors que c'était le cœur du cas.