

REX BAIN – PROCESSUS COMPLET CDI - MAI/JUIN 2025

J'ai postulé le 11/03 et j'ai eu une offre le 12/06 → long délai à prévoir

Tour 1 (05/05/2025)

Entretien n°1 - Comportemental : Loïc Gallet (30 min)

- 4 ans et demi chez Bain
- Manager, Spécialisé en P.E.

Remarque sur l'IW : Loïc est vraiment très friendly. Il me propose de le tutoyer (mais je n'y arrive pas). Il me réexplique l'exercice et m'explique qu'il faut être structuré. Mon entretien comportemental a duré 30 min mais normalement c'est 45min.

Mises en situation :

- Tu es au sein d'une équipe de Bain. Un nouveau membre vient d'intégrer l'équipe. Il te propose de reprendre ton stream. Que fais-tu ?
- Un collègue te partage qu'il est sous l'eau. Que fais-tu ?
- Peux-tu me parler d'un moment où tu avais un point de vue différent de celui de ton manager.
- Parle-moi d'un moment où tu t'étais fixé un objectif challengeant. C'était quoi ? Comment as-tu fait pour y parvenir ?
- Parle-moi d'un feedback difficile à entendre
- Comment gères-tu une zone d'inconfort ?

Entretien n°2 - Cas : Robin Soulier (45 min)

Remarque sur l'IW : Très bienveillant. Il ne me laisse pas prendre le lead en revanche.

Cas : Notre client est Paint Co. Il produit et distribue de la peinture à destination de professionnels. Le client est présent en Europe. Mais on va se focaliser sur le France. On est en 2022. Nos revenus et nos profits ont baissé depuis 2019. Comment l'expliquer ? Qu'est-ce qui drive la baisse des revenus et du profit ?

Clarification :

- Qui sont les clients ? Je suppose des acteurs du BTP par exemple ? Oui, mais on va prendre plus large : tous les auto-entrepreneurs qui ont une activité de peinture
- Distribution : En ligne et DIY > Dans le cadre du cas on va se focaliser sur DIY : on a 100 magasins en propre en France
- Autres objectifs ? Je pense à l'étude des coûts et des leviers de croissance ? Oui

Avec du recul, je pense qu'il manque une question sur les produits.

Structure :

1. Diagnostic du marché de la peinture en France
 - a. Demande : TDM, drivers de croissance
 - b. Offre : Nouveau concurrent ? Substituts ?
 - c. Clients : Critère d'achat (prix, disponibilité, qualité)
2. Diagnostic interne du client
 - a. Revenus
 - i. Structure : Nombre de pots * Prix d'un pot
 - ii. Évolution des revenus
 - iii. Maillage des 100 magasins

- b. Coûts :
 - i. CF
 - ii. CV
 - iii. Évolution
- 3. Solutions pour redresser la situation
 - a. Core Business
 - i. Augmenter nombre de pots vendus
 - ii. Revoir stratégie de pricing
 - iii. Revoir la localisation des agences
 - iv. Réduire les coûts
 - b. New Business
 - i. Nouvelles agences
 - ii. Nouveaux produits / services : pinceaux, atelier de formation

YH : Est-ce que ma structure vous convient ?

IW : TB. On va passer à l'étude de marché.

Là je commence à poser l'équation de marché mais il me coupe dans ma démarche.

IW : Très simplement : c'est quoi la formule classique de toute équation de marché ?

YH : Prix * Volume ?

IW : Oui. Et si on l'applique au cas ?

YH : Nombre de pots vendus * Prix d'un pot

IW : Quels sont les drivers du marché ?

YH : Drivers de volume :

- Marché de la construction : neuf + rénovation
- Croissance démographique
- Pouvoir d'achat
- Covid

Drivers de valeur :

Là il me coupe

IW : Comment on fabrique de la peinture ?

YH : Eau + Pigments de couleur. Je pense que le prix est drivé par les prix des pigments qui sont à la hausse.

CCL : je pense que le marché est en faible croissance car marché de la construction post-covid est en recul mais les prix des pigments augmentent.

IW : Oui très bien. Avec la TDM, comment on fait pour calculer les revenus du client ?

YH : On utilise notre PDM.

IW : Yes. Passons aux coûts. Tu en as parlé lors de ta structure. Quels sont tes différents coûts ?

YH : Il y en a plusieurs que je vais décomposer selon la chaîne de valeur

- Achats pigments de couleur
- Production : Main d'œuvre + équipement
- Distribution : Transport + Marketing

- Loyers

IW : Ok ça me va.

On passe à l'étude de plusieurs graphiques. L'objectif est de qualifier l'évolution du marché entre 2019 et 2022 ainsi que la perte de revenus de PaintCo. Il y a beaucoup d'informations. Il ne faut pas se perdre.

Infos grâce au graphique :

- Croissance de 2% par an entre 2019 et 2022
- TDM en 2022 : 1,5 Mds€
- PDM en 2022 : 8%
- PDM en 2019 : 10%

On en déduit :

- Revenus en 2022 = $1,5 \text{Mds} * 8\% = 120 \text{m€}$
- TDM en 2019 = $1,5 - (1,5 \text{Mds} * 2\% * 3) = 1,41 \text{ Mds€}$
- Revenus en 2019 = $10\% * 1,41 \text{Mds} = 141 \text{ m€}$

Nos revenus ont baissé de **21m€** entre 2019 et 2022.

CCL : Le problème n'est pas externe (car croissance du marché). La cause est bien interne (baisse PDM). On peut se focaliser sur les coûts avant d'étudier des leviers.

Là il me remontre des graphiques assez durs, avec bcp d'informations et d'acronymes. Les graphiques présentent des informations sur les magasins de PaintCo. Il y a trois types de magasins : Faible ROS (return on sales), Moyen ROS, Haut ROS. L'objectif est de trouver des attributs pour définir un magasin qui fonctionne bien ou mal.

Conclusion à tirer grâce aux graphiques : Voici les attributs d'un magasin qui fonctionne bien :

- Loyers faibles
- Localisation stratégique
- Coûts de main d'œuvre faibles
- Des produits d'appel (*je n'ai pas trouvé le nom mais en gros ce sont des produits hors peinture comme des pinceaux, bacs, rouleaux, etc.*)

IW : Que proposes-tu pour résoudre le problème du maillage (= gestion du parc magasin) ?

YH : 3 éléments : (*je parle de mon expérience chez Monoprix et de la gestion du parc magasin*)

- Fermer le magasin s'il est trop vétuste ou génère trop de perte
- Passer sous franchise
- Améliorer l'état du magasin : vétusté, merchandising, commerciaux.

IW : Quel est l'intérêt de passer en franchise ?

YH :

- Réduction des coûts
- Augmentation des revenus car
 - o Regard nouveau
 - o Franchisé se sent impliqué donc veut générer le plus de bénéfice possible

IW : Qu'est-ce que tu proposes de faire pour les magasins de PaintCo ?

YH :

- Pour les magasins à faible ROS (return on sales), je propose de passer sous franchise et de mettre en place les attributs étudiés précédemment
- Pour les magasins à moyen ROS, je propose de garder les magasins en propre et d'appliquer des leviers de croissance
- Pour les magasins à haut ROS, je propose de continuer à développer nos revenus : formations, workshop, communication, bouche à oreille

IW : ça me va. Pas de conclusion.

Q&A (on dépasse sur le temps de l'entretien) : Il se présente et je me présente. Il m'explique que Bain avait fait une mission pour Monoprix. On échange alors là-dessus, puis sur Bain en général.

Retour positif le 13/05 :

Les retours que j'ai eus :

- Mises en situation : Très structurée et clair
- Cas :
 - o Bonne structure et bonnes questions de clarification. Bon drive et bonne analyse des documents. Il a apprécié que je m'appuie sur des exemples de mon stage lors du cas.
 - o Axes d'amélioration :
 - Calcul : être moins stressée. Ne pas hésiter à arrondir à la virgule près.
 - Confusion CAGR / Croissance annuelle (*je ne sais pas à quoi ça fait référence, sans doute lors de ma lecture des graphiques*)

Tests Anglais (15/05) – (15min)

Questions fit

- Present yourself.
- How did you learn English?
- Have you worked on international projects?
- Which English accents do you find difficult to understand?
- With which nationalities have you worked?

Rq sur le cas : L'IW répète deux fois l'énoncé du cas puis raccroche. Il me rappelle une minute après pour que je lui déroule ma structure. Il faut être très rapide

Cas: Which factors influence prices of automotive companies when they sell cars?

1. External Factors
 - a. Supply / Demand
 - b. Seasonality
 - c. Regulations
2. Internal Factors
 - a. Model: premium, luxury
 - b. Age of vehicle
 - c. Features / options
 - d. Types of fuel

What is the impact of Energy on pricing?

Retour positif le lendemain avec la date de mon tour 3

Tour 3 (23/05/2025)

Entretien n°1 – Loic Plantevin (55 min au lieu de 45 min)

- 15 ans chez Bain
- Spécialisé Pharma + Santé

Remarque sur l'IW : Loïc est vraiment un amour. Il est très gentil, bienveillant et fait des blagues.

Partie Fit (45min) :

- Présentez-vous.
- Pq Bain ?
- Pq le conseil en strat ?
- Pq le conseil en strat maintenant, et pas avant ?
- Quelles sont les qualités qui distinguent un bon consultant d'un excellent consultant ?
- Parlez-moi d'une mission où vous avez développé vos capacités analytiques / votre esprit d'équipe/ votre organisation / vos capacités de communication / votre capacité d'écoute.
- Feedback le plus difficile à entendre ?
- Quels axes d'amélioration ?
- Vous postulez où ? Quel est votre ranking ?
- Avez-vous des doutes sur Bain ? (*J'ai un peu galéré sur celle-ci, j'ai dit l'international. Il a acquiescé car les mobilités étaient un peu à l'arrêt ces derniers temps donc c'est normal si je n'ai pas pu le sentir lors de mes échanges avec des Bainees.*)

Partie Q&A (10 min) : on échange sur l'industrie de la pharma (tendances, acteurs) et son organisation au sein de Bain.

Entretien n°2 – John Hazan (45 min)

- Spécialisé en Conduite du changement, Organisation, Sujet talents

Remarques sur l'IW : Bienveillant, mais très très challengeant. Un peu sarcastique aussi. Il faut être prêt à répondre à des questions type « pourquoi tu fais ça ? Qu'est-ce que ça t'apporte ? ».

Fit :

- Présentez-vous autour d'axes ludiques (pas de stage, école)

Cas : Le client est un acteur du secteur de la chimie. Il fabrique des polyamides. Il s'agit d'un plastique technique avec une température de fusion à 300°C. Il produit différentes gammes de polyamides. Il a une seule usine dans la région lyonnaise. Il vend 100K tonnes de polyamide. Nous sommes dans un monde idéal (sans covid). On est en milieu d'année : L'entreprise a augmenté son CA mais sa profitabilité a baissé. Pourquoi ?

Clarifications :

- Clients ? B2B
- Autre objectif comme l'étude de leviers ? Si on a le temps
- Localisation ?
 - IW : Quel intérêt de vendre à l'étranger ?
 - YH : Je galère beaucoup. Je propose plein d'idées mais rien ne lui va. Il s'attendait à ce que je dise qu'on doit calculer la distance à partir de laquelle CA = coûts
 - IW : On vend en Europe

Structure : (Il m'a laissé moins de 1min car manque de temps.)

1. Comment se porte le marché ?

- a. Offre : même phénomène ?
- b. Clients : critères et évolution ?
- 2. Diagnostic interne
 - a. Revenu : analyse du mix + évolution
 - b. Coûts : étude + analyse du mix + évolution
- 3. Leviers
 - a. Core business
 - b. New

Lorsque j'annonce ma structure, il m'arrête toutes les 10 secondes pour me poser une question. C'est très challengeant et déstabilisant. Je pense que ça a duré une bonne dizaine de minutes.

IW : Pas de changement au niveau du marché. Passons aux coûts

YH : Listons en fonction de la CDV :

- Achat MP : polymères, additifs
- Production : Machines, équipement + MO + Energie
- Stockage : loyers
- Transport
- Distribution
- + Fonctions support et MO

IW : Vous parlez de CF/ CV dans la structure. Vous pouvez me les catégoriser ?

YH : CV

- MP
- Transport, distribution, énergie qui sont des CV dans l'industrie

CF :

- Machines, équipement
- Loyers
- Salaires

IW : Vous êtes certaines pour les machines ?

Là, ça part en discussion. Il me challenge beaucoup sur la structure du Compte de Résultats, sachant que je n'ai aucune connaissance en compta. Il me dit que les machines ne sont pas des CF mais un investissement donc ça va dans le BFR ou RCE. Il me demande si j'ai fait une école de commerce ou d'ingénieur (la honte)

IW : Passons à la partie calcul. On a 3 gammes :

Gamme	Volume (en tonnes)	Prix (€/kg)	CV (€/kg)
Gamme A	70k	10	8
Gamme B	20k	7	4
Gamme C	10k	5	1

D'abord quel est le CA puis quel est le profit ?

YH :

- **CA= 70m * 10 + 20m *7 + 10m * 15= 890m€**
- Coûts = $70m * 8 + 20m * 4 + 10m * 1 = 650m \text{ €}$
- **Profit= 240 m€**

IW : Quelle Conclusion ?

Là je lui propose plein de pistes mais rien ne lui convient. Il fallait calculer le profit unitaire (un peu déstabilisant car sa question amenait à calculer CA + profit total)

YH : je calcule les profits unitaires :

- Profit unitaire de A : 2€
- Profit unitaire de B : 3€
- Profit unitaire de C : 4€

La hausse des revenus et la baisse du profit s'expliquent par l'évolution du mix produit :

- Nos ventes de la gamme A ont augmenté, drivant le CA à la hausse mais le profit à la baisse
- Nos ventes de la gamme C ont baissé, drivant le profit à la baisse

Fin du cas.

Entretien n°3 – Adrien Korniloff (35 min)

- 3 ans chez Bain
- Il était chez LEK avant
- Spécialisation PE + Secteur Industrie

Pas de présentation de ma part. On passe directement au cas.

Rq : C'était un cas déjà tombé sur emlstrat. C'était vraiment une discussion. Je sentais que l'IW voulait parler. Impossible de driver le cas. L'IW est très bienveillant et gentil.

Cas : Notre client est un fond français qui s'intéresse à une chaîne de cliniques vétérinaires au UK.
Faut-il investir ou pas ?

Clarification :

- BM ? Soins, médicaments, food spécialisée
- Synergies avec le portefeuille ? Non
- Objectif ? doubler la mise

Structure :

1. Est-ce que le marché des chaînes vétérinaires au UK est intéressant ?
 - a. Demande : TDM, drivers de croissance (animaux, sensibilisation)
 - b. Offre : acteurs ? autres chaînes ? acteurs indépendants ?
 - c. Critère clients : qualité des vétérinaires ? disponibilité ?
2. Est-ce que notre cible est attractive ?
 - a. Analyse quanti
 - i. Profit actuel
 - ii. Profit futur + potentiel de croissance
 - b. Analyse quali
 - i. A.C.
 - ii. Positionnement
3. Cohérences stratégiques
 - a. Synergies avec le portefeuille
 - b. Valorisation : quels investissements ? Quel ROI ?
4. Next Steps et Risques :
 - a. Si on achète, quelle strat de sortie ?
 - b. Risques : réglementation, concurrence

IW : Qu'entendez-vous par cohérence stratégique ?

Je lui explique et on passe à la suite.

IW : Dans le cadre de ce cas, on va s'intéresser à 3 aspects du problème :

- Comment se porte le marché ?
- Quels sont les FCS ? Comment notre client performe-t-il sur ces FCS ?
- Quel est le potentiel de croissance du marché ?

1. Comment se porte le marché ?

YH : Je vais poser l'équation de marché pour en déduire les drivers de croissance.

$MS = \# \text{foyers au UK} * \% \text{ pénétration animal de compagnie} * \# \text{ animaux / foyer} * \% \text{ pénétration vétérinaire} * \text{fréquence} * \text{Prix moyen d'une prestation}$

Pour les drivers, je vais segmenter volume / valeur :

- Volume
 - o Croissance démographique : stable
 - o $\# \text{ animaux}$: en hausse (je parle d'un exemple que j'ai vu en prépa, notre thème de philosophie était sur l'animal)
 - o $\% \text{ pénétration}$: hausse car sensibilisation à la condition animale
- Valeur
 - o Prix : hausse
 - o Premiumisation
 - o Assurance

Globalement, notre marché est en croissance. Je pense autour de 5 – 10%

IW : Oui, croissance de 5%. Qu'en est-il de la volatilité (cyclique ou résilient) ?

YH : Résilient car $\# \text{ animal}$ et $\% \text{ vétérinaire}$ croient de manière continue

IW : En effet, c'est un marché résilient, en croissance avec peu de risques. Donc c'est un marché attractif. Passons aux FCS

2. Quels sont les FCS ?

YH : Je vois plusieurs FCS :

- Qualité des vétérinaires
- Diversité des soins
- Disponibilité des vétérinaires + RDV
- Géographie : maillage territorial

IW : Oui, il y a 3 types de FCS et voici comment se comporte le client

- Qualité des soins > Notre client est ok
- Emplacement (densément peuplé + peu de concurrence) > client Ok
- Capacité à recruter et retenir les vétérinaires > bonne rétention chez le client

3. Quels leviers de croissance ?

YH : Je vais segmenter en core business / new business

- Core business
 - o Étendre son implantation géographique

- Nvx produits : accessoires
- Premiumisation de l'offre : avoir des vétérinaires experts, connus, segmenter les prestations
- New business
 - Nvx pays : pays proche de UK comme Irlande
 - Nvx clients : Animaux de la ferme
 - Nvx services : télémédecine, consultation à domicile

IW : Oui, Si je reprends par point

- Core business
 - Étendre son implantation géographique > compliqué de racheter
 - Nvx produits : accessoires > Ne fait pas doubler la mise
 - Premiumisation de l'offre : avoir des vétérinaires experts, connus, segmenter les prestations > Ne fait pas doubler la mise
- New business
 - Nvx pays : Irlande > difficile car peu de synergies
 - Nvx clients : Animaux de la ferme > faibles marges
 - Nvx services : télémédecine, consultation à domicile

IW : Donc potentiel de croissance limité. On a ensuite analysé le scope M&A. Le marché était consolidé, il y avait des petites cliniques avec un faible potentiel de croissance. Donc nous n'avons pas recommandé au fond d'investir.

Pas de conclusion.

Q&A (très rapide, il avait une réunion) : Pq Bain plutôt que LEK ? Quelles tendances dans le PE ?

Auto-feedback : le tour 3 de Bain est épuisant. On enchaîne les entretiens sans pause, il faut garder le rythme. Le premier cas du dernier tour était un réel COMBAT.

→ Le premier Partner me rappelle 3 semaines après pour me faire une offre de CDI pour septembre, avec les détails de l'offre

Mes conseils pour Bain et en général :

- Préparez les mises en situations qui sont sur emlstrat : l'essentiel c'est d'être structuré. Essayez de les relier à vos expériences personnelles lorsque vous pouvez.
- **Graphique** : S'entraîner à la lecture de graphique (je m'étais entraînée avec les graphiques sur leur compte LinkedIn + Cascocoach). Cela vous servira aussi pour les entretiens McKinsey.
- Faites un effort monstrueux de structure, même en cas de situation déstabilisante : cela m'a été reproché pour mon deuxième entretien du dernier tour. C'est pourquoi j'ai eu un délai de 3 semaines avant l'offre. Ça a failli me coûter l'offre.
- **Cas** : Il faut être capable d'enchaîner 2/3 entretiens à la suite. C'est épuisant. Essayez de parler de vos expériences pros lors des études de cas.
- **Calcul** : Les erreurs de calcul sont éliminatoires chez Bain. Je vous conseille de prendre 30 secondes pour poser vos calculs. Je vous conseille de vous entraîner avec la section « Case Maths Drills » sur cascocoach. Il faut faire le calcul à l'oral.
- **Fit** : Pour avoir des infos précises sur les cabinets, utilisez les fiches de prépastrat + vidéo sur training you / youtube. Pour vos expériences perso, préparez des fiches en suivant la méthode STAR
- Le plus dur c'est de persévérer : j'en ai eu pour 5 mois de process au total. J'ai été en process dans 11 cabinets et j'ai eu 3 offres. Il faut s'accrocher et rester motivé.

Bon courage, ce sont des process très longs !