

Bain – Rex

Stage de fin d'études – T1

1^{er} tour – 1^{er} entretien : passage avec Camille Lefebvre (Senior Manager)

Camille Lefebvre, Senior Manager, sur les sujets d'énergie et de ressources naturelles, mère de 4 enfants.

Étude de cas :

Notre client est un acteur chimiste généraliste qui propose plusieurs types de produits premium. Il est présent en Europe de l'Ouest, US et en Chine. Après un voyage en Chine, son CEO se pose la question de se lancer sur le traitement des eaux industrielles. Il fait appel à nous pour évaluer les enjeux d'entrée sur ce marché et de réfléchir aux zones géographiques.

Questions de clarification :

- **Objectifs** : augmenter les revenus sans dégrader les marges
- **Localisation** : réfléchir à entrer sur un des 3 marchés en évaluant chacun des marchés
- **Étapes de la production** : traitement des eaux industrielles avant, pendant et après l'entrée de l'eau dans les usines
- **Produits utilisés pour traiter les eaux** : utilisation de produits chimiques ou d'infrastructures type filtres (produits physiques)
- **Clients** : industriel essentiellement comme énergie, pétrole, papier

Plan :

1. Marché des eaux industrielles : Europe, USA, Chine

Est-ce que la croissance du marché est intéressante ? Quels sont les facteurs clés de succès ?

a. Demande du marché

- Taille du marché avec une segmentation : pays, clients (industries), produits pour traiter les eaux (chimiques/physiques), étapes d'intervention
- Drivers de la croissance
- Clients : besoins en termes de produits, d'infrastructure et de maintenance

b. Offre du marché : consolidé ou fragmenté ?

- Compétition : concurrents, parts de marché, différenciation
- Nouvel entrant ou alternatives

c. Barrières à l'entrée

- Barrières à l'entrée : réglementation, capital à investir, technologie
- Capacités et ressources nécessaires pour réussir sur le marché

2. Opportunité sur le marché

a. Extra-financier : positionnement de l'entreprise sur le marché

- Qualitatif : produits, clients, distribution, prix
- Capacités de production, savoir-faire, avantage compétitif

b. Financiers : maximiser la marge

- Revenus potentiels : parts de marché atteignable
- Synergies avec des clients présents aux US et en Europe
- Coûts opérationnels : chaîne de valeur (CF + CV)

c. Risques

- Externe : légaux, réaction de la concurrence, scandales sanitaires
- Interne : capacités opérationnelles et ressources financières

3. Stratégie de lancement sur ce marché (ROI, Faisabilité, Risques)

a. Partie de 0

b. Alliance stratégique (JV)

c. M&A

-> Je propose de commencer par analyser la taille de marché

Taille et segmentation du marché

On sait que le marché vaut 30Mds\$. **C'est-à-dire le marché ?**

En déduire que le marché adressable est de 15 milliards dont un mix 50-50 de produits chimiques et physiques.

Est-ce qu'on a une répartition géographique du marché ?

Répartition géographique

- 21mds répartis à part égales entre l'Europe et les USA soit $21/30 = 7/10 = 70\% / 2 = 35\%$ du marché chacun
- La Chine fait 50% du marché américain soit 17.5% et 5.25Mds\$

Les marchés européens et américains sont deux fois plus grands que chinois, sans doute parce que ce sont des marchés plus matures en termes de traitements des eaux usées.

Est-ce qu'on a une répartition par type de client ?

Répartition par clients

40% de la consommation d'eau est captée : industries de production d'électricité, de raffinage-pétrochimie et de papeterie.

Il serait intéressant de cibler ces industries pour notre client.

Est-ce qu'on a une répartition par étape du traitement de l'eau ?

Répartition étapes du traitement de l'eau

Amont (entrée) : 40%, pendant : 40%, aval (sortie) 20%

Il serait sûrement plus intéressant de se concentrer sur l'amont et l'aval.

Est-ce qu'on a une répartition par produit ?

Répartition par produit pour traiter l'eau

- Traitement par voie physique via des membranes (50%) : écologique, innovant (capex)
- Traitements chimiques (50%) : plus efficace (opex)

Notre client se positionnera plutôt sur les produits chimiques.

Conclusion intermédiaire : à ce stade, il est intéressant de noter que les deux principaux marchés sont européens et américains. Nous pouvons identifier comme pistes intéressantes en termes de taille de marché : les industries ci-dessus, les activités de traitements en amont et pendant, ainsi qu'une opportunité de développer des produits chimiques.

➔ Il serait désormais intéressant d'évaluer la croissance du marché en s'intéressant aux différents drivers

Croissance du marché

On sait que le marché va croître à 5% par an et sera donc de $30 \times 1.05^2 = 30 \times 1.1025 = 33,075$ Mds\$ d'ici à 2 ans.

Drivers

Non-économiques : augmentation du traitement des eaux

- Réglementations environnementales de plus en plus contraignantes
- Besoin d'efficience industrielle pour éviter l'usure prématuée des machines (tartre)

Économiques : augmentation du traitement des eaux

- Croissance industrielle

Comparaisons du driver de la réglementation pour les différentes zones géographiques

- La Chine : effet de rattrapage pour se réaligner avec l'Europe et les USA
- Europe : prise de conscience environnementale avec des initiatives des pays et un alignement des normes au niveau de la législation européenne
- USA : peu d'initiatives environnementales et pas de volonté de contraindre les industries polluantes

Conclusion intermédiaire : le marché du traitement des eaux industrielles représente 30Mds\$ aujourd'hui et 30.075Mds\$ d'ici 2 ans. Les USA et l'Europe de l'Ouest sont devant la Chine, qui devrait cependant bénéficier d'une meilleure croissance portée par la croissance industrielle et les nouvelles réglementations.

- ➔ A ce stade, il pourrait être intéressant maintenant d'identifier la chaîne de valeur du traitement des eaux usées pour voir les activités les plus intéressantes
- ➔ Cela nous permettra de réfléchir au positionnement de l'entreprise et à son environnement concurrentiel

Analyse de la chaîne de valeur : identifier les activités avec le meilleur revenu et la meilleure marge -> objectif du client !!

Sachant qu'il faut traiter les eaux avant, pendant et après, il est possible de déterminer 3 activités principales :

- Produits chimiques : revenu récurrent (réapprovisionner) mais faible marge (forts coûts des matières premières) -> on sait faire
- Mise en place des infrastructures : non récurrent (une installation) et faible marge (investissement important) -> pas notre cœur de métier

- Maintenance et SAV : récurrent et à forte marge (main d'œuvre peu qualifiée) avec l'opportunité de l'automatiser via la maintenance prédictive

Conclusion intermédiaire : la chaîne de valeur nous a permis de déterminer les 3 principales activités du traitement des eaux : production de produits chimiques, infrastructures et maintenance. Suite à notre analyse de ces 3 postes et de nos clients potentiels, il semble que la maintenance soit l'activité la plus intéressante pour maximiser les revenus et la marge.

- ➔ Il serait maintenant intéressant de s'intéresser à l'environnement concurrentiel pour déterminer si les différents marchés sont accessibles
- ➔ Enfin, il faudra également regarder les barrières à l'entrée et risques associés

Environnement concurrentiel et barrières à l'entrée

Intensité concurrentielle :

- Europe de l'Ouest et US : marché très fragmenté sur les produits chimiques mais duopole sur les infrastructures et la maintenance
- Chine : marché émergent avec seulement des acteurs locaux sur les 3 activités mais deux entrants qui sont Véolia et Suez

Risques et barrières à l'entrée :

- Barrières à l'entrée : notre client est déjà présent sur les 3 marchés donc on peut considérer que les barrières sont faibles
- Attention quand même aux risques politiques et réglementaires en Chine
- Capacités financières : notre client a beaucoup de cash

Conclusion intermédiaire : l'intensité concurrentielle est forte en EO et USA, faible en Chine. Peu de barrières à l'entrée grâce à notre expertise.

Le marché Chinois est le plus intéressant pour notre client, notamment sur l'activité de maintenance, il est en croissance et plus ouvert.

- ➔ Désormais, il serait intéressant d'identifier la profitabilité potentielle que nous pourrions avoir sur ce marché
- ➔ Puis d'identifier la stratégie de pénétration la plus pertinente

Stratégie de pénétration

Étant donné que nous avons beaucoup de cash, je recommanderai à notre client d'acquérir un acteur de la maintenance pour traitement des eaux industrielles sur le marché chinois.

1^{er} tour – 2^{ème} entretien : passage avec Alexis Bazetoux (Senior Manager)

Alexis Bazetoux, Senior Manager, Practice Retail, part pour 2 ans à Copenhague, père de 2 enfants.

Mise en situation

- Questions classiques, c'est un échange sur des situations en équipe, chez le client, sur des analyses, etc.
- Questions moins classiques :
 - Exemple d'un feedback challengeant et comme t'as réagis
 - Objectif que tu te fixes dans le passé ou le futur

Résultat : retour négatif à cause de la mise en situation qui manquait d'exemples concrets

- ➔ Entretemps, j'ai signé un CDI chez McKinsey
- ➔ N'hésitez pas à me contacter sur Linkedin ou Messenger si vous avez besoin d'information ou si vous voulez faire des entretiens blancs