

REX Bain – Stage de fin d'études – Oct/Nov 2024

Désolée par avance mon REX n'est pas très exploitable sur les études de cas, je l'ai écrit trop longtemps après mes entretiens.

I) Test Gorilla

Les questions sont exactement les mêmes que dans le REX d'Océane Fonder, seuls les chiffres changent. J'ai lu 2 fois son REX, la première pour comprendre la logique des questions et la deuxième pour essayer de le faire vite.

C'est suffisant je pense, mais honnêtement le test n'est pas si simple. C'est long (prévoir 55mn) et il y a peu de temps à accorder à chaque question.

La barre de réussite est à 80%.

On débute ensuite le process d'entretiens qui ressemble à ça (envoyé par les RH) :

1^{er} Tour

1 étude de cas

1 entretien comportemental

(Mises en situation)

2^{ème} Tour

1 étude de cas

1 expérience candidate

(Entretien de motivation)

/ *Anglais oral*

II) Tour 1

Entretien comportemental – Haroun Ben Bouzyane (Senior Manager)

Interviewer très chill, m'a dit qu'il se fichait un peu des règles de l'entretien et que je pouvais lui parler de mon école si je voulais.

Il s'est présenté rapidement et m'a dit de faire pareil. Puis on est passés aux questions comportementales :

- Un de vos collègues est sous l'eau, qu'est-ce que vous faites ?

- Votre client est mécontent, comment faites-vous pour vous en apercevoir ? Et ensuite comment vous gérez ?
- Parlez-moi d'un feedback négatif que vous avez reçu.
- (J'ai oublié sa dernière question mais elle doit être dans un autre REX, je n'ai eu que des questions que j'avais préparées).

Ensuite un peu de fit :

- Est-ce que vous passez d'autres cabinets ? (J'avais préparé une justification, il s'en fichait. C'est juste pour savoir s'ils doivent accélérer le process.)
- Pourquoi Bain ?

Et finalement 5mn de Q&A.

Feedback : bonne motivation, bon drive mais trop scolaire (j'avais préparé toutes les questions et ça s'est un peu trop vu je pense, essayez d'être naturels).

Étude de cas – Antoine Mirabel (Associate Partner)

Il s'est présenté rapidement et m'a dit de faire pareil, mais évidemment je lui ai ressorti mon pitch de 3mn et c'était trop long.

Énoncé : Notre client est un fond de PE qui veut racheter une entreprise dans les télécoms. C'est une entreprise qui fait l'installation et la maintenance sur les réseaux fixes et mobiles. On veut d'abord la taille du marché des télécoms, et ensuite on parlera de la croissance de notre cible.

Ok je vais décomposer nos calculs en 2 parties. Je commence par le marché du fixe.

Mon équation c'est : NB de foyer x % d'équipement x prix moyen

Comme chiffres je vais prendre 35 millions de foyers, 90% de couverture et 40€ d'abonnement.

Ça me donne 1.26 milliard €.

Il est un peu bas votre chiffre non ?

(Là je bug parce qu'il était d'acc avec tous mes calculs. J'avais juste oublié de mettre tout ça en annuel 

Ok donc 15.14 milliards €.

On passe au réseau mobile : population x % de couverture x prix x 12 mois (!)

Comment vous déterminez le taux de couverture ? (Je cherche puis il me donne la réponse : on peut interroger des institutions comme l'ARCOM). L'ARCOM nous dit que le réseau mobile est suréquipé, il couvre 115% de la population.

Ok donc je prends une population de 60 millions (j'enlève les enfants de – de 10 ans), un taux de couverture de 115% et un prix de 25€.

Je trouve 20.7 milliards pour le mobile.

En tout nous avons un marché de 35.84 milliards €.

On peut maintenant se concentrer sur notre cible ?

Ok, comment vous étudiez la croissance ?

On a deux manières de segmenter :

- Fixe / mobile
- Installation / entretien

(On discute pour arriver au résultat ci-dessous)

	Fixe	Mobile
Installation	La tendance c'est la fibre, longue à installer mais normalement pas d'entretien.	Installation de la 5G (on en a encore pour un moment)
Entretien	Sauf que les techniciens font n'importe quoi et coupent d'autres câbles lors de l'installation, donc on finit avec beaucoup d'entretien.	Maintenance de la 4G

Concluez.

Cible intéressante car plusieurs segments en croissance + le temps qu'on ait fini la 5G notre fond de PE aura revendu donc pas notre problème.

Puis 5mn de Q&A.

Feedback : un peu longue sur les calculs et attention aux raccourcis dans la conclusion (je ne sais pas à quoi ça fait référence). Pas très positif mais néanmoins je passe au second tour donc il devait y avoir des bonnes choses.

III) Test d'anglais

Une fois que vous avez la date de votre second tour, l'organisme Les Langues du monde vous appelle pour fixer un rdv. Ça peut être très rapide, moi je leur ai demandé de passer 2h plus tard et c'était ok.

C'est un appel de 20mn avec des questions classiques puis une mini étude de cas.

- Introduce yourself.
- How did you learn English?
- Have you ever worked with other nationalities?
- What accent do you find difficult to understand?

Étude de cas : Apple has been blamed for its lack of efforts toward ecology. How can public opinion influence tech companies to tackle climate change? (Votre réponse n'a strictement aucune importance, je lui ai dit qu'on était tous trop fans d'iPhone pour faire quoi que ce soit).

IV) Tour 2

Entretien de motivation – Aude Schönbächler (Partner)

J'ai été un peu déstabilisée parce que la RH m'avait dit que je referais du comportemental, et finalement pas du tout.

Intervieweuse très gentille, avait l'air d'un peu s'ennuyer au début de l'entretien mais ça s'est super bien passé après. On a fait un tout petit peu de fit (genre 7mn) puis que du Q&A.

- Présentez-vous.
- Racontez-moi ce que vous faisiez chez Air Liquide, votre CV n'est pas très clair je ne suis pas sûre d'avoir compris.

Et ensuite que du Q&A (je me suis inquiétée de ne pas réussir à parler de moi, mais pas de problème de son côté). J'avais son nom à l'avance sur mon espace candidat donc j'avais préparé quelques questions et mots clés à replacer. En l'occurrence j'avais vu une interview sur la chaîne YT de Bain France, donc n'hésitez pas à y chercher votre intervieweur.

Feedback : elle s'est en effet un peu ennuyée au début parce que mes réponses étaient trop préparées, mais elle a apprécié l'échange qui a suivi. Moralité vous pouvez toujours rattraper un entretien qui débute mal. Bon retour aussi sur mon business sense, à travers les questions que j'ai posées. Retour RH : entretien parfait.

Étude de cas – Ali Tmart (Associate Partner)

Il est arrivé et m'a dit qu'on se lançait direct dans le cas, et qu'il se présenterait après. Ça n'est pas flagrant vu le cas mais intervieweur très bienveillant.

Énoncé : Notre client est un groupe français (35 mrd de CA) qui possède l'entreprise A (5 mrd de CA). A est une entreprise de services multi-techniques qui intervient dans les écoles, les usines ou les hôpitaux par exemple. C'est une industrie light en CAPEX et très

décentralisée : les décisions se prennent par bassin d'activité et chaque agence répond aux appels d'offre de sa région.

Notre client veut acheter l'entreprise B qui fait la même chose (15 mrd de CA). La décision est déjà prise, on ne vous demande pas votre avis. On veut savoir quelles synergies peuvent être exploitées, et on a 2 critères : on ne veut pas détruire d'emplois, et ces synergies doivent être très concrètes et chiffrées.

Question de clarification :

Business model : achat et installation dans des activités de génie électrique et climatique (toujours pas sûre d'avoir compris mais des pompes à chaleur je suppose).

Il me dit de ne pas m'occuper des 2 critères pour l'instant, il veut juste savoir quelles seront les synergies. Et on va raisonner à l'échelle d'un seul bassin d'activité pour simplifier.

Je lui propose une structure extrêmement simple :

- 1) Revenus (diversification de la clientèle, capacité de signer de + gros contrats)
- 2) Coûts (économies d'échelle, pouvoir de négociation à l'achat)
- 3) Quali (gouvernance facilitée, capacités utilisées à 100%)

Le déroulé du cas est difficile à retranscrire mais en gros il m'a challengée à fond sur tout ce que j'ai cité dans ma structure. Le cas a duré 1h (au lieu de 30mn).

Votre partie quali elle doit pouvoir se quantifier non ? Pourquoi elle n'est pas dans vos revenus ou vos coûts alors ?

C'est tout à fait vrai, mais je me suis dit que ce serait plus clair pour notre client en le présentant comme ça. Par ailleurs ce sont des aspects qui s'observent sur le long terme, on ne pourra pas le quantifier directement.

Ok mais ça n'intéresse pas vraiment notre client du coup, puisqu'il veut du concret. Qu'est-ce que vous entendez par « gouvernance facilitée » ?

On va pouvoir fusionner les gouvernances au niveau de chaque bassin d'activité. (*Il me pousse, il voulait m'entendre dire qu'on allait fusionner les sièges car c'est ce qui arrive lors d'une fusion-acquisition*).

Qu'est-ce que vous entendez par « capacités utilisées à 100% » ?

Avec les entreprises A et B nous auront beaucoup plus de chantiers sur le bassin d'activité. Donc nos équipes auront par exemple moins de temps de transport entre 2 chantiers, leur temps sera mieux rentabilisé.

Ok mais c'est marginal et vous ne savez pas le chiffrer je suppose. On passe aux coûts. C'est quoi les économies d'échelle ?

(À ce stade je panique donc j'essaye de faire un effort de structure.) Je vous propose qu'on décompose notre process pour ne pas oublier de coûts, et voir où on peut économiser.

Donc on a : fonctions support & commerciaux > achat de matériel > installation (donc MO)

Sur les fonctions support on peut les fusionner.

Vous voulez supprimer des postes alors que le client a dit non.

Sans supprimer de postes, on peut réunir tout le monde dans une seule agence. Ça nous fait économiser un loyer ou une immo, ainsi que les charges.

Donc vous faites tenir tout le monde dans une seule agence sans licencier ?

On peut s'inspirer des pratiques de flex office pour libérer de la place, tout le monde n'a pas besoin d'être au bureau tous les jours.

Ok mais c'est marginal.

Très bien alors parlons de la main d'œuvre. Je pense qu'on peut avoir des gains de productivité. Par exemple si l'entreprise B connaît mieux les hôpitaux, ses techniciens pourraient former ceux de l'entreprise A.

Ce n'est pas très pertinent, les installations sont simples donc pas de partage de savoir nécessaire.

Je me permets de vous contredire. (Oui je suis à bout) J'ai travaillé chez Air Liquide et je vous confirme que n'importe quelle installation dans un hôpital est extrêmement technique et spécifique.

Ok je vous crois. Mais vous ne pouvez toujours pas me le quantifier. Passons aux revenus.

Je vous ai parlé de la taille des contrats, parce qu'on a plus de techniciens sous nos ordres donc on peut prendre des chantiers plus gros. Pour que ça soit visible je vais faire une équation de nos revenus.

On a : NB de clients x heures travaillées x prix de l'heure

Et on y ajoute la marge qu'on prend sur les équipements achetés et installés.

Non l'équation n'est pas celle-là, je vous ai dit qu'on répondait à des appels d'offre.

Ok donc : NB d'appels d'offre x part de ceux auxquels on répond x ceux qu'on gagne x montant.

Le NB d'appel d'offre ne bouge pas. Sur le pourcentage d'appel d'offre auquel on répond il y avait cannibalisation entre A et B, on ne va pas y répondre 2 fois maintenant qu'on travaille ensemble. Donc ce chiffre diminue. Par contre sur le pourcentage des appels d'offre gagnés ça augmente, parce qu'on ne se cannibalise plus.

Mais on ne peut toujours pas le chiffrer, parce que ça dépend des prix du marché, de nos concurrents etc. C'est des appels d'offre futures donc on n'a pas les chiffres.

On pourrait faire des études de marché, mais si notre client veut absolument du précis on peut revenir à nos coûts, eux au moins on les connaît précisément.

Pourquoi vous m'avez parlé des revenus alors ?

Pour être exhaustif auprès de notre client. Donc nos coûts on les connaît, on sait aussi que B est 3x plus grosse que A. B a sûrement des prix d'achat plus bas car plus grosse quantité.

(Là je me perds dans une équation impossible. J'essaye de mesurer la différence de prix d'achat entre A et B, de trouver un coefficient multiplicateur relatif à leur taille respective et d'en déduire le nouveau prix pour la nouvelle entreprise. À la fin il est perdu mais surtout je suis perdue, c'est la cata.)

Je n'arrive pas à trouver d'équation donc le cas s'arrête là. La réponse c'est simplement de prendre le prix d'achat le plus bas entre les deux entreprises, ça au moins on en est sûrs et on arrivera à le négocier à l'avenir.

On passe au fit alors qu'on a déjà dépassé de 20mn.

- Pourquoi Bain ?
- C'est quoi la différence entre les MBB ?

Puis 5mn de Q&A.

Feedback : bonne structure, bonne manière d'évoluer dans le cas et de répondre à l'intervieweur. Peut s'améliorer sur la clarté de l'information (ça doit être ma dernière partie équation).

- ➔ Je reçois un appel de la partner 2 jours plus tard pour me faire une offre.

V) Conseils

LE PLUS IMPORTANT : contactez des consultants à l'avance. 90% ne vous répondront pas et ceux qui le font peuvent mettre des semaines donc ça s'anticipe. À mon dernier entretien on m'a demandé de citer 4 consultants, j'ai dû mytho en citant des gens qui ne m'avaient pas répondu, je vous jure c'est pas agréable.

Restez toujours souriants et combatifs. Mon dernier tour s'est mal passé de mon point de vue, j'ai eu l'impression de le rater. Mais je me trompais complètement, donc heureusement que mon stress ne s'est pas vu.

Faites des cas mais aussi des drills. J'ai fait énormément de cas (trop), et vers la fin je ne progressais plus vraiment (j'ai commencé par les casebooks sur emlstrat, puis j'ai fait tous les REX de Bain). Faire des drills de structure et de créativité est un bon moyen de cibler les points les plus difficiles, et ça prend beaucoup moins de temps (il y en a sur casecoach et dans le casebook d'hec).