

## REX BAIN

*Processus complet pour un stage. Candidature mi-mars, premier tour début mai.*

### 0. Test Gorilla

#### Conseils :

- Ne pas se faire avoir sur le temps, faire le maximum de questions justes, ne pas hésiter à passer si répondre prend trop de temps. Ne pas trop arrondir ses calculs. Pour les questions de logique, faites des schémas.
- Un entraînement est disponible avant le test, le faire suffit. C'est assez classique.

#### 1. Premier tour : deux entretiens de 45mn d'affilée

##### a. Premier entretien : l'entretien comportemental – Aurélie Gautier

#### Questions posées :

- Un membre de votre équipe vous dit qu'il est sous l'eau, que faites-vous ?
- Lors d'un meeting avec un client, il se peut que ce dernier soit angoissé, anxieux. Comment faites-vous pour vous en apercevoir et comment réagissez-vous ?
- Vous devez présenter les résultats d'une analyse à votre manager dans une heure, et vous vous apercevez que les chiffres sont faux. Que faites-vous pendant cette heure ?
- Quel a été le feedback que vous avez reçu qui a été le plus difficile à entendre ? Pourquoi ? Qu'en avez-vous fait ?

#### Conseils :

- Environ 4 questions vous seront posées, et le temps dédié dans l'entretien est d'une trentaine de minutes. Il faut donc répondre de la façon la plus exhaustive, en étant structuré et en liant cela à des expériences personnelles et professionnelles.

##### b. Deuxième entretien : fit et cas classique – Thibault Salva

#### *Fit*

- Parlez-moi de vous (pitch synthétique, sans forcément mentionner l'école ou ce qui peut être un « biais »)
- Pourquoi dites-vous avoir préféré le conseil à l'entreprise ?
- Pourquoi vouloir rejoindre Bain ?

#### *Cas : RetailCo*

Votre client est RetailCo, un leader de la grande distribution, qui souhaite entrer sur un nouveau secteur afin d'augmenter ses marges, assez faibles comme c'est le cas dans ce secteur (3%). Ce nouveau secteur serait celui de la santé, qui a des marges plus hautes (10-15%), et il envisage pour ce faire d'ouvrir des coins optiques dans ses magasins. Il vous demande d'évaluer l'attractivité de cette opportunité.

#### Questions

- Optique ? Quels produits exactement → lunettes de vue, soleil, lentilles
- Région → acteur multinational mais on va se concentrer pour ce cas sur la France, pays-pilote
- Autre objectif en plus de la marge et horizon temporel → rentabilité d'ici 3 à 5 ans

## Structure

- I. Attractivité du marché de l'optique en France
  - a. Demande : marché (TDM, croissance et rentabilité), clients (tendances, comparaison clients des supermarchés vs optique)
  - b. Offre : Concurrence directe et indirecte, notre AC (prix ?)
  - c. Barrières à l'entrée
- II. Attractivité de la solution « coins optiques »
  - a. Quanti : profit espéré, ROI, payback period (obj moins de 3/5 ans) et marges !
  - b. Quali : attractivité clients (différenciation vis-à-vis des autres supermarchés)
- III. Faisabilité et risques
  - a. Diagnostique interne de nos ressources et capacités
  - b. Strat - comment s'y prendre : méthode (partenariat, from scratch, rachat) et go to market (géographique et temporel)
  - c. Risques : externes et internes

*Next step : market sizing → ok*

## Market sizing

- Lunettes de vue seulement ou aussi solaires et lentilles ? → Vue d'abord puis le reste
- Pays ? → France
- Volume ou valeur ? → Valeur

Sizing : je ne mets que les équations ici, il m'a donné tous les chiffres, il n'y avait pas de difficulté dans les calculs :

- Marché des lunettes de vue en France
  - o Population fr \* pop cible (atteinte de maladie oculaire) \* renouvellement \* prix moyen
  - o J'avais proposé le nombre de paires également mais ici =1
  - o Pour la population cible, j'avais proposé une segmentation par âge ou par maladie oculaire et on a opté pour cela (il m'a donné un pourcentage)
  - o  $65m * 50\% * 2 \text{ ans} * 300\text{\textcent} = 4,875 \text{ Md\textcent}$  (arrondi à 5Md pour la suite)
- Marché de l'optique en France
  - o Il me dit que les marchés des lunettes solaires et des lentilles correspondent à 40% et 10% du marché des lunettes de vue
- Total de 7,5 milliards d'euros par an

*Next step : croissance → ok*

## Quels drivers ? Marché en croissance ou décroissance ?

- Drivers volume : reprendre ci-dessus – légère croissance de chacun
- Drivers prix : inflation à prendre en compte (mais nuancer car pas driver de la marge) – légère croissance
- Conclusion : marché en croissance

→ Il me dit que oui, effectivement, croissance estimée de 3 à 4% / an. Grâce à ces éléments, le client estime que le marché est attractif.

Se pose maintenant la question suivante : **comment s'assurer que les clients de RetailCo soient prêts à acheter des lunettes dans ses magasins ?**

- Sondage
- Focus groupes
- Comparables sectoriels et géographiques

→ Il me dit que oui, bonnes idées. Client souhaite utiliser une autre méthode, un magasin pilote (j'aurai dû y penser argh !). Après une période de test, on se rend compte que cela marche bien, et l'objectif est maintenant de convaincre les autres directeurs de magasin de l'intérêt d'installer un coin optique dans leur magasin. Il me montre un graphique, sur lequel on voit le CA moyen par m<sup>2</sup> du magasin pilote, celui des 100m<sup>2</sup> qui rapportent le moins, et ceux qui rapportent le plus, le CA global par m<sup>2</sup> et celui du coin optique, qui nécessite 50m<sup>2</sup>.

Il faut alors calculer le CA incrémental du magasin avec et sans coin optique grâce aux données du graphique. L'idée c'est de placer le coin optique sur les m<sup>2</sup> les moins rentables, et ensuite de calculer le CA sans coin optique et celui avec (en faisant la différence de CA entre le CA moyen des m<sup>2</sup> les moins rentables, pour 50m<sup>2</sup>, et le CA du coin optique, + le CA des m<sup>2</sup> les moins rentables pour 50m<sup>2</sup> – car on avait les chiffres pour 100m<sup>2</sup>). On aboutit à +300k€ sur un CA total de 26M€.

- CA des 100m<sup>2</sup> les moins rentables : 6k/m<sup>2</sup>
- CA des 100m<sup>2</sup> les plus rentables : 16k/m<sup>2</sup>
- CA moyen du magasin : 13k/m<sup>2</sup>
- Un coin optique nécessite 50m<sup>2</sup> et produit un CA de 12k/m<sup>2</sup>
- Un magasin fait 2000 m<sup>2</sup>

Donner les infos au fur et à mesure. Les chiffres ne sont pas exacts, je les ai remis de tête. Pour le sanity check, la bonne idée, c'est de calculer le CA total d'un magasin sans coin optique et de voir que ça ne représente que 2%. D'où next step : regarder la marge.

→ Il me dit oui en effet – **conclusion**.

## 2. Test d'anglais

20mn de test, une partie fit avec les questions suivantes :

- Introduce yourself
- Tell me about an international experience
- Which accent do you understand the least well, and which one do you understand the best?
- With which nationalities have you worked with? Did you have any difficulties working with a certain nationality?
- How did you learn English ?

Puis un cas, qu'elle énonce deux fois avant de raccrocher pour rappeler 2 minutes plus tard. L'énoncé était « EasyJet experienced a drop in profit recently. How the stakeholders might have been affected by this? ”

- I. Internal stakeholders
  - a. COMEX
  - b. Employees
- II. External stakeholders
  - a. Competitors
  - b. Customers

Autres questions:

- Who has been the most affected in short term? And in long term?
- What do you suggest EasyJet should do?

### **3. Dernier tour – 2\*45mn en présentiel**

#### **a. Premier entretien : 100% fit – Jeremie Danicourt**

Partner spécialisé en industrie, énergie et ressources minières / pétrolières, sur des sujets d'amélioration de marge – très bienveillant.

#### **b. Deuxième entretien : cas et Q&A – Jean Charles ????**

*A prendre en compte : comme on avait pas mal dépassé lors du premier entretien avec Jérémie, on n'avait que 30mn pour faire les présentations, le cas et Q&A donc il m'a demandé d'être rapide.*

Notre client conçoit, fabrique et installe des étagères métalliques pour des points de distribution (Auchan, Leclerc etc.). Il a connu une baisse de profit l'année dernière (il est passé de 20% de profit à 10%) et aimeraient savoir premièrement quelles sont les causes, et deuxièmement quelles solutions mettre en place.

Pas de reformulation car tout est clair.

Questions : je lui demande simplement la confirmation que notre client n'a donc qu'un type de produits, ie. les étagères – il confirme.

Structure : je lui annonce les grandes parties puis il me dit d'aller directement dans le détail de la première.

1. Causes A. Diagnostic externe B. Diagnostic interne
2. Leviers
3. Faisabilité des solutions et risques à mitiger

Je me mets donc à chercher les causes. S'en suivent des questions réponses comme suit :

- Cherchons d'abord si la cause est externe. Regardons d'abord notre marché et sa croissance ou décroissance.
- Il me demande les drivers et l'évolution :
  - o Nombre de clients : stable à mon sens, il confirme
  - o Nombre de magasins : peut-être en légère décroissance (click&collect, nouveaux arrivants de la livraison de courses comme Cajoo) mais pas suffisant pour expliquer une chute de 10% de profit – il confirme et dit qu'on considère que c'est stable
  - o Nombre d'étagères par magasins : stable à mon sens, il confirme.
- La cause est donc interne. On va passer à l'analyse de nos revenus puis à celle de nos coûts.
- Je lui demande si évolution de nos revenus. Il me dit non, CA identique en N et N-1 donc 500M
- Ok, donc cela vient d'une augmentation de nos coûts. Comme on sait qu'on a une baisse de 10% de notre profitabilité et qu'on connaît notre CA, je peux les calculer :

- Equation : Profitabilité = CA – Coûts / CA
- Aujourd’hui : coûts = 450M (profit de 50M)
- N-1 : profit x2 = 100M d'où coûts = 400M  
→ Coûts en hausse de 12,5% sur 1 an donc. On va maintenant étudier les coûts selon la chaîne de valeur pour trouver les causes.

CDV et coûts correspondants :

- Général : Frais généraux & admin, fonctions support, loyers, assurance etc.
- Conception : design (MO)
- Fabrication : MP (acier), machinerie et maintenance, MO
- Transport et logistique → il me dit que c'est externalisé
- Installation : MO

Il me demande quel est le poste de coût principal, je réponds l'acier et je suppose alors qu'il y a eu une hausse du prix de cette matière première à cause de l'inflation.

Il me montre plusieurs graphiques, et me demande de calculer nos coûts d'acier.

On voit que ça représente 240M€. Je demande alors l'évolution / la part dans la hausse des coûts et il me répond qu'il s'agit de la moitié. Je déduis donc qu'il y a eu une hausse de 25M sur le prix de l'acier, ce qui signifie qu'on payait en N-1 215M€ pour l'acier (d'où hausse de 12%). Je dis qu'on va pouvoir trouver des leviers sur ce poste, mais qu'avant ça on doit trouver les 50% restants de l'augmentation des coûts.

Il me dit que ça vient de l'installation et me montre plusieurs graphiques ainsi que l'ensemble des services liés. Je déduis que :

- Augmentation des coûts installation causés par augmentation du volume de MO
- Puis j'essaie d'expliquer ça en prenant la liste d'activités et en regardant point par point ce qui pourrait l'expliquer. Je suppose que c'est dû à l'extraction des déchets du chantiers. J'explique cela par le fait que les distributeurs type Auchan, Carrefour etc. se développent de plus en plus en centre-ville, d'où accès plus difficile que pour grands centres commerciaux classiques en zones périurbaines, plus accessibles et mieux desservis.

*Je précise qu'il ne me dit pas grand-chose, je laisse qqs secondes parfois de silence pour voir s'il va confirmer ou infirmer mais il ne dit rien.*

Il me demande alors quels leviers actionnés pour répondre à la hausse des prix de l'acier. Je segmente en solutions liées à l'existant :

- Relation fournisseurs :
  - renégocier contrats avec existants (2 fournisseurs principaux)
  - trouver de nouveaux fournisseurs
- Commandes
  - Faire des commandes groupées (il me dit qu'aujourd'hui les commandes sont mensuelles) mais cela suppose de :
    - Acheter acier au bon moment car variation des cours (marché des commodités) -> s'en suit une discussion sur comment le faire, je donne des idées inspirées de la finance, structurées en comment je fais puis qu'est-ce que je fais à savoir
      - études fi historiques et sectorielles, externaliser à des experts et analystes,
      - utilisation de futures, hedging etc.

- Je nuance en disant qu'on va avoir des coûts supplémentaires liés au stockage, transport etc d'où analyses à faire en next steps
- Je dis qu'on peut également essayer d'acheter de l'acier au fur et à mesure, régulièrement, en petites quantités, pour lisser le risque / les variations du cours de l'acier dans le temps.

Puis je propose des solutions « new »

- Changer de type d'acier : acier moins cher, non pur etc. (mais nuance sur qualité)
- Diversifier nos produits en proposant par exemple des étagères en plastique voire en bois (je dis que ça permettrait d'attirer de nouveaux clients, comme des boutiques plus luxueuses pour le bois, mais à étudier également en next steps).

Pas de conclusion

Pas le temps pour le fit, Q&A très rapide (challenges clients sur l'industrie auxquels il fait face en ce moment).

→ *Offre reçue pour un stage en janvier 2024.*