



Club de
Consultation en
Management

GUIDE D'ENTREVUE



HEC
MONTREAL¹

LES ÉTAPES D'UNE ENTREVUE

Si votre dossier a été retenu, les recruteurs vous contacteront et vous serez amené à passer plusieurs rondes d'entrevues. Pour la plupart des firmes, la première ronde est généralement composée de deux (2) à trois (3) entretiens de quarante-cinq (45) minutes menés par des consultants. Généralement, les rondes suivantes se déroulent à peu près de la même façon, mais vous serez alors aussi face à des consultants associés ou partenaires. Notez qu'il est probable que l'on vous réinterroge sur les points faibles de votre performance au fil des rondes et, qu'à la fin de la dernière ronde, les recruteurs vous donnent un compte-rendu de votre performance globale.

Chacune des rondes combineront deux types d'entretiens : l'entretien de personnalité ou « *Fit Interview* » et l'entretien de cas ou « *Case Interview* ». De plus, à chaque entretien, les discussions se termineront par une période de questions (soyez donc bien préparés à poser des questions pertinentes et intéressantes!). Vous serez évalué sur ces trois sections.

a. Entretien de personnalité

Le premier type d'entretien est généralement l'entretien de personnalité. Lors de cette entrevue, vos interlocuteurs chercheront à cerner votre personnalité pour vérifier si vous avez un profil adapté pour travailler dans leur firme. Il est important de souligner que dans le cas d'un bon nombre de firmes, la personnalité sera constamment évaluée, et ce, à toutes les étapes de recrutement.

b. Entretien de cas

Le deuxième type d'entretien est l'entretien de cas et se déroule lors de rencontres en face à face. Les recruteurs chercheront alors à évaluer vos capacités de communication et d'analyse, votre présence et votre capacité à réfléchir sous pression.

L'entretien de cas, individuel ou en équipe, peut être conduit par une (1) à trois (3) personnes et peut durer entre vingt (20) et quarante (40) minutes, selon la difficulté et la ronde à laquelle vous participez. Au cours du processus, vous serez amené à réaliser plusieurs entretiens de ce type devant différents représentants de la firme où vous avez déposé votre candidature.

À cette étape du processus, un premier tri des candidatures a déjà été réalisé par la firme, ce qui signifie que la compétition pour le poste est alors constituée d'autres candidats très qualifiés.



LE DÉROULEMENT D'UNE ENTREVUE

Les entrevues peuvent différer selon les entreprises auxquelles vous postulez.

Chez McKinsey :

Le processus de recrutement se divise en deux (2) rondes. Au cours de la première ronde, le candidat devra passer deux (2) entrevues avec des consultants ou des *engagement managers* - ces entrevues ont généralement lieu le même jour. La seconde ronde compte quand à elle trois (3) entrevues avec des *partners* – qui sont elles aussi généralement le même jour.

Durant chacune de ces entrevues de 60 minutes, le temps sera divisé de la manière suivante: 20 minutes de *Fit* et 40 minutes de cas. La particularité du *Fit* chez McKinsey réside dans le fait qu'une seule grande question sera posée au candidat qui devra alors démontrer les capacités recherchées par McKinsey au travers d'une expérience personnelle. Durant les 20 minutes, l'intervieweur posera donc des questions pour approfondir certains points ou certaines facettes de la personnalité du candidat. Il est à noter qu'étant donné qu'il y cinq (5) entrevues au total, le candidat doit s'attendre à cinq (5) questions différentes qu'il devra illustrer.

Dans les Big 4 (de manière générale) :

Le processus de recrutement se divise en deux (2) rondes. La première ronde est une entrevue de type *Fit* avec deux (2) consultants de l'équipe pour laquelle le candidat a postulé. Après cette entrevue, le candidat sera amené à résoudre un cas dont le format est amené à changer en fonction des équipes : pour certaines équipes un cas sera envoyé par courriel et le candidat aura 24h pour le résoudre et remettre une présentation ; pour d'autres équipes, le cas sera quant à lui à résoudre face à l'intervieweur. Une fois cette première ronde franchie, la seconde ronde consiste en une entrevue de type style café-causerie, cette fois-ci avec les associé(e)s de l'équipe avant d'avoir la possibilité d'obtenir une offre de la firme.



PARTIE 1

L'ENTRETIEN DE PERSONNALITÉ



Club de
Consultation en
Management

ENTRETIEN DE PERSONNALITÉ

La première partie de l'entretien qui dure entre quinze (15) et trente (30) minutes consiste à "apprendre à vous connaître". L'entreprise vous demandera de donner plusieurs exemples de moments où vous avez influencé ou persuadé un groupe, de parler de votre style relationnel et des objectifs que vous vous êtes fixés et que vous avez réussi à atteindre. Ils vous demanderont des exemples de la manière dont vous avez dirigé une équipe pendant un conflit, dont vous avez amélioré un processus et quels ont été les résultats. Les intervieweurs vous poseront plusieurs questions tirées de votre curriculum vitae (tout ce qui y figure est bon à prendre). Ils peuvent même vous demander : "*Votre vie est un article de journal. Quel en est le titre ?*"

Ce qu'ils recherchent :

- Un comportement confiant et facile ; de solides compétences en communication (Êtes-vous une boule de nerfs ?).
- Capacité de leadership et d'initiative (Oubliez la fois où vous avez organisé cette fête).
- Capacité à travailler en équipe (Entendez-vous bien avec les autres ?)
- Dynamisme, aspirations, énergie, moralité et éthique (En avez-vous ?)

Dans cette partie de l'entretien, vous devez répondre, et non réfléchir. Pendant la question de cas, vous allez réfléchir suffisamment pour toute une semaine. Vous devez vous documenter à l'avance.

Ne soyez pas surpris si l'interviewer vous demande : "*Racontez-moi une fois où vous avez persuadé un groupe de faire quelque chose qu'il ne voulait pas faire*", que vous donnez votre réponse et que vous entendez ensuite : "*Super, donnez-moi un autre exemple*". Il est courant que les recruteurs demandent deux ou trois exemples pour la même question. Lorsque vous réfléchissez à vos réponses, réfléchissez à trois exemples. N'oubliez pas d'énumérer vos réponses par points plutôt que d'écrire des scripts.

Pour une fois dans votre vie, vous voulez être étiqueté. Si vous racontez aux examinateurs votre histoire captivante de la traversée de la Manche en planche à voile, à la fin de la journée, lorsque les examinateurs verront votre nom sur la liste, ils se souviendront de vous comme "la planche à voile". Tout ce dont vous avez parlé leur reviendra en mémoire. S'ils voient votre nom et pensent "Lequel était-il ?", votre candidature est compromise.



AVANT L'ENTREVUE

Avant l'entrevue, vous devez faire des recherches sur l'entreprise. Vous devez savoir / demander :

- Quel type de conseil fait le cabinet et dans quels secteurs d'activité se spécialise-t-il ?
- Quelle est la taille de la société en termes de nombre de bureaux et de consultants ?
- Quel type de programmes de formation et de mentorat propose-t-elle ?
- Combien de contacts avec les clients un consultant a-t-il la première année ?
- Comment choisit-on l'équipe chargée d'un dossier ?
- À quelle fréquence les consultants sont-ils évalués ?

Les meilleurs moyens de recueillir des informations sur l'entreprise sont les suivants :

- Assister aux salons de l'emploi et parler aux représentants de l'entreprise.
- Parcourir le site web de l'entreprise
- Parler aux anciens étudiants qui travaillent maintenant là-bas
- Assister à des réunions d'information sur l'entreprise
- Visitez des sites tels que Glassdoor.com pour obtenir l'avis d'ex-employés et de pairs sur l'entreprise.



LES QUESTIONS D'ENTREVUE GÉNÉRALES

1. Les questions classiques

- Pourquoi la consultation ?
- Selon vous, que font les consultants de leurs journées ?
- Que faites-vous ici ?

- À quel moment avez-vous fait preuve de leadership ?
- Parlez-nous d'un moment où vous avez été un team player.
- Parlez-nous d'un conflit que vous avez dû affronter et comment vous l'avez réglé.
- Donnez-moi un exemple d'un moment où vous avez influencé ou persuadé un groupe.
- Parlez-moi d'un moment où vous avez pris l'initiative de commencer quelque chose.
- Parlez-nous de vos capacités quantitatives.

- Quel type de travail aimez-vous le plus ?
- Quels accomplissements vous ont donné le plus de satisfaction ?
- Quelles expériences / compétences sont transférables à notre entreprise ?

- Avez-vous déjà échoué dans quelque chose ?
- Pourquoi vous ?



LES QUESTIONS D'ENTREVUE GÉNÉRALES

2. Entendues chez McKinsey

- Expliquez une situation difficile que vous avez rencontrée en travaillant avec une personne ayant une opinion opposée à la vôtre.
- Parlez d'un moment où vous avez dû travailler pour réaliser quelque chose en un temps limité, en dehors de votre zone de confort.
- Donnez un exemple d'une situation où vous avez travaillé efficacement avec des personnes d'horizons différents.

3. Entendues dans les Big 4 (EY, Deloitte, KPMG, PwC)

- En quoi votre background et vos précédentes expériences feraient de vous un bon fit ?
- Qu'est-ce que travailler au sein de notre entreprise vous apporterait ?
- Racontez-nous un moment où les responsabilités étaient mal définies. Qu'avez-vous fait pour améliorer la situation ?
- Parlez-nous d'un moment où vous avez dû expliquer un concept complexe à une autre personne. Comment vous êtes-vous assuré que ce concept était bien compris ?
- Parlez-nous d'un moment où vous avez dû endosser plus de responsabilités que prévu.
- Parlez-nous d'un moment où vous avez dû faire preuve de créativité.
- Parlez-nous d'un projet dans lequel vous vous êtes lancé qui vous a permis d'acquérir de nouvelles compétences et dont vous êtes fier ?



LES QUESTIONS D'ENTREVUE GÉNÉRALES

4. Entendues chez Accenture

- Qu'est-ce qui distingue notre entreprise des autres selon vous ?
- Avez-vous déjà dû travailler avec des données ? Si oui lesquelles, et comment avez-vous procédé ?
- Aimez-vous travailler avec les données ?



LES QUESTIONS D'ENTREVUE SPÉCIFIQUES

Aux technologies de l'information (TI)

- Quels sont les différents types de systèmes ?
 - *PGI ou ERP (base de données unique qui vise à gérer l'entreprise de manière intégrée)*
 - *CRM (gère l'ensemble des relations et des interactions avec le client)*
 - *WMS (gère les opérations d'un entrepôt de stockage)*
 - ...
- Qu'est-ce qu'une architecture d'affaires ?
 - *L'architecture d'affaires permet aux organisations de sélectionner et d'optimiser les différents blocs de leur stratégie basé sur leur importance stratégique, leurs bénéfices, leurs coûts, leurs risques ...*
 - *C'est aussi la manière dont les atouts technologiques doivent fonctionner pour atteindre la stratégie*
- Que signifie digital pour vous ?
- Quelles sont les prochaines technologies prometteuses selon vous ?



CLÔTURER L'ENTREVUE

L'entrevue se clôture généralement lorsque l'interviewer vous pose la question : " *Avez-vous des questions pour moi ?*"

Cette partie de l'entretien nécessite une bonne dose de recherche sur le secteur et l'entreprise. De plus, si vous pouvez trouver la personne qui vous fera passer l'entretien, vous devriez la googler pour voir les articles qu'elle a écrits ou les sujets dans lesquels elle est impliquée (vous pouvez parier qu'elle vous googlera).

Une question que vous pouvez poser à l'interviewer : "*Tout le monde me dit qu'il est très agréable de travailler ici. Mais qu'est-ce que vous n'aimez pas dans votre travail ?*". Vous obtiendrez une réponse honnête et les interviewers aiment parler d'eux-mêmes, ce qui se reflétera positivement sur vous. Vous pouvez également demander "*Quels grands défis avez-vous rencontrés dans vos projets en général, mais aussi avec les nouvelles recrues qui rejoignent les projets ?*". Une autre bonne question est la suivante : "*Quelles sont les qualités qu'un nouvel employé doit posséder pour réussir sa carrière ?*".



ASTUCES ET CONSEILS

- Élaborez des réponses orales structurées et fluides afin d'éviter le phénomène de mémorisation/récitation de réponses.
- Adoptez un discours structuré et veillez à ce qu'il y ait une cohérence entre vos réponses aux différentes questions.
- Entraînez-vous face au miroir et avec vos amis sur des questions que vous n'avez pas préparées afin d'évaluer votre réactivité et de travailler sur l'improvisation.
- Illustriez toujours vos réponses avec des anecdotes et des leçons tirées de vos expériences passées.
- Identifiez les histoires que vous tenez à partager et assurez-vous que chacune d'elles puissent servir à démontrer idéalement plus qu'une seule aptitude ou compétence puis, racontez-les de façon fluide et naturelle au cours de votre processus de recrutement.

Avant l'entretien :

- Parlez autant que possible à des consultants afin d'approfondir vos connaissances sur le métier, les types de mandats, les projets & le vocabulaire de cet univers et afin d'enrichir votre réseau.
- Tenez-vous au courant de l'actualité et soyez aptes à tenir une discussion sur les événements de la veille ou de la journée.
- Ayez une tenue correcte. En effet, le costume-cravate sera très apprécié pour les hommes et, pour les femmes, un tailleur conviendra parfaitement.
- Apportez de quoi prendre des notes et, aussi, de quoi vous hydrater (une bouteille d'eau, préféablement).

Pendant l'entretien :

- Mettez de l'énergie et du dynamisme dans votre présentation : cherchez le dialogue plutôt que le monologue.
- Respirez, écoutez et prenez le temps qui vous est nécessaire pour bien organiser vos pensées et poser vos questions.



PARTIE 2

LA RÉSOLUTION DE CAS



Club de
Consultation en
Management

LA RÉSOLUTION DE CAS

Les entretiens de cas sont un excellent moyen de fournir à vos recruteurs un exemple de la façon dont vous réfléchirez et vous comporterez lorsque vous serez confrontés à des enjeux & problèmes dans un contexte réel. De ce fait, ils visent à mettre en lumière votre cheminement analytique et votre connaissance générale des notions de *business*. Puisque l'entretien de cas est un exercice d'analyse, il n'y aura jamais une seule bonne réponse ; par contre, il y en aura des mauvaises. Les intervieweurs vous jugeront sur la pertinence de vos conclusions, notamment en fonction des questions que vous poserez, des hypothèses que vous soulèverez, des directions que vous prendrez pour identifier vos solutions ainsi que sur les modèles théoriques que vous utiliserez.

Concrètement, lors d'un entretien de cas, vous vous ferez présenter une mise en situation («cas»). On vous demandera alors d'adopter le rôle d'un consultant pour résoudre le problème qu'on vous exposera. Il s'agira alors d'amasser et de structurer toutes les informations pertinentes à considérer pour répondre aux questions, tirer vos conclusions et les exposer à vos intervieweurs. D'ailleurs, généralement, plusieurs sous-questions (avec différents objectifs) vous seront posées, notamment pour évaluer vos aptitudes à structurer l'information, à réaliser des calculs mathématiques, à analyser des graphiques, mais aussi à faire preuve de créativité dans vos solutions.

Notez qu'il existe deux genres d'entretiens de cas : les « *interviewee-led cases* » et les « *interviewer-led* » cases. Idéalement, peu importe le genre, l'entretien prendra la forme d'une conversation. Toutefois, cela est particulièrement vrai dans le premier type de cas où certaines informations essentielles ne seront pas divulguées automatiquement par les intervieweurs (il appartiendra alors au candidat de poser les bonnes questions et de faire preuve d'un grand sens de l'initiative & de leadership dans sa résolution!). Quant au second type d'entretien de cas, il ne faudra pas se surprendre si vos recruteurs vous interrompent ou vous posent des questions quelque peu déstabilisantes. De ce fait, c'est plutôt votre flexibilité et votre idéation (toujours structurée !) qui seront alors mises à l'épreuve dans ce processus où la firme conserve davantage de contrôle sur le déroulement de la résolution.

Les questions de cas peuvent être rendues simples par la préparation et la pratique. Elles s'apparentent à un test en ce sens que plus vous vous préparez, meilleurs seront vos résultats.



L'ÉVALUATION DU CAS

Chaque entreprise a son propre formulaire d'évaluation, mais elles recherchent toutes la même chose. Certaines évaluations sont réparties en trois catégories : analytique (structure et bonne utilisation des données), communication (contact visuel, articulation, écoute, questions d'approfondissement et présentation des notes) et personnel (enthousiasme, confiance en soi, travail d'équipe, originalité et curiosité intellectuelle).

Pour prendre un exemple, le formulaire d'évaluation de l'entretien de Bain & Company est divisé en trois domaines : valeur ajoutée, client/équipe et *reality check*, plus une note finale de synthèse. Vous êtes noté de 1 à 5 dans plusieurs catégories de ces domaines, 5 étant la note la plus élevée.

- La valeur ajoutée comprend cinq catégories : résolution de problèmes structurés, jugement professionnel, compétences quantitatives, créativité et volonté d'obtenir des résultats, ainsi qu'un score global final de valeur ajoutée.
- Sous client/équipe, vous trouverez également cinq catégories et un score récapitulatif. Les cinq domaines sont : dynamisme/réalisation, compétences d'équipe, communication, professionnalisme et leadership.
- Dans le cadre du *reality check*, le recruteur est invité à répondre à trois questions : Cette personne est-elle intéressée par l'entreprise ? Accepteriez-vous cette personne dans votre équipe ? Accepteriez-vous de proposer une offre à cette personne ?



TYPES DE QUESTIONS SUR LES CAS

Les questions de cas entrent généralement dans l'une des trois grandes catégories suivantes :

1. Questions relatives à la taille du marché (*market-sizing*)
2. Questions relatives aux facteurs
3. Questions relatives à l'analyse de cas (*business case*)

1. Questions relatives à la taille du marché (*market-sizing*) :

Les questions relatives à l'évaluation du marché sont fréquentes et peuvent être posées à n'importe quel moment de l'entretien. Parfois, il s'agit d'une question isolée, mais le plus souvent, elle est intégrée à un cas plus vaste. Quel que soit le type de question sur la taille du marché, votre réponse doit être basée sur la logique et les hypothèses.

Il y aura des cas où vos hypothèses seront fausses. Parfois, l'intervieweur vous corrigera ; d'autres fois, il laissera tomber. La personne chargée de l'entretien s'intéresse davantage à votre logique et à votre processus de réflexion qu'à la justesse de vos hypothèses.

Au cours d'un cas de *market-sizing*, vous ne pouvez poser des questions que si vous ne comprenez pas quelque chose. Si le recruteur énonce une série d'initiales, de termes du secteur ou d'argot et que vous n'êtes pas sûr de ce qu'il veut dire, demandez-lui. Vous ne perdez pas de points pour avoir posé des questions de clarification. Ces questions sont suffisamment difficiles pour que vous puissiez y répondre même si vous ne comprenez pas toutes les informations.

Les questions que vous pouvez entendre dans cette catégorie :

- Combien de tasses de café, ou de boissons à base de café, sont consommées aux États-Unis au cours d'une journée normale ?
- Combien de télévisions y a-t-il aux Etats-Unis ?
- Combien de montres seront vendues dans le monde cette année ?
- Combien de parts de pizza faut-il pour atteindre la lune ?



TYPES DE QUESTIONS SUR LES CAS

2. Questions relatives aux facteurs :

Les questions sur les facteurs commencent généralement par "Quels sont les facteurs qui influencent ..." ou "Quels sont les points clés à prendre en compte pour ...". Ces cas sont de plus en plus populaires dans les entreprises qui ne font pas de la consultation comme Amazon ou Johnson et Johnson. Les questions sur les facteurs sont utilisées lorsque le temps est compté et que les interviewers ne peuvent pas consacrer beaucoup de temps à l'étude d'un cas complet, mais veulent vous voir réfléchir dans les grandes lignes. Elles peuvent également remplacer les questions relatives à la taille du marché lors des entretiens de premier tour. Les questions sur les facteurs durent cinq à dix minutes, alors qu'un cas complet peut durer jusqu'à quarante minutes.

Le recruteur ne cherche pas les facteurs, mais l'ordre dans lequel vous les présentez. Les dites-vous au fur et à mesure qu'ils vous viennent à l'esprit, ou les hiérarchisez-vous d'abord dans votre esprit? Vous pouvez demander une minute de réflexion.

Même si ces questions sont davantage axées sur la conversation, les entreprises recherchent toujours les quatre éléments clés : la structure de la pensée, le niveau de confiance, les compétences en matière de communication et la créativité.

Les questions que vous pouvez entendre dans cette catégorie :

- Quels sont les facteurs qui influencent le potentiel de revenus d'un nouveau médicament ?
- Le marketing suggère d'ajouter des frites au menu. Quelles sont les questions clés à prendre en compte ?
- Nous envisageons d'installer un nouveau centre de distribution dans le Midwest. Où le mettriez-vous et pourquoi ?



TYPES DE QUESTIONS SUR LES CAS

3. Questions relatives à l'analyse de cas (business case) :

Il s'agit du type de cas le plus fréquemment utilisé par les firmes de consultation dans leur processus de recrutement. En plus de tester votre habileté à résoudre des problèmes, les « cas d'entreprise » sont l'occasion de tester vos connaissances sur le monde des affaires. En abordant ces cas, vous pourrez utiliser vos acquis dans de multiples disciplines (économie, *marketing*, finance, etc.).

Bien qu'il existe une diversité de business case, la plupart sont orientés vers :

- L'augmentation de profits
- La croissance d'entreprise
- La réduction des coûts
- L'entrée dans un nouveau marché
- La sortie d'un nouveau produit
- L'établissement de prix
- L'acquisition d'entreprise
- Le fait de faire ou non un investissement
- La réponse à une menace concurrentielle
- L'optimisation de processus

Les questions que vous pouvez entendre dans cette catégorie :

- L'hôpital Sunrise considère l'ouverture d'une nouvelle clinique à Paris, que conseilleriez-vous aux dirigeants ?
- L'entreprise Pike qui ne vendait jusqu'ici que des chaussures de sports considère le fait de lancer sa marque de raquette de tennis, qu'en pensez-vous ?
- Le Vice-Président Finances du département de comptabilité souhaite réduire les coûts liés à la main d'œuvre et vous demande de l'aider pour cela, comment procédez-vous ?

