



Consulting : KLB Group, une ETI française à l'assaut de l'ordre établi

« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible ». Est-ce de ce bon mot de Saint-Exupéry que Flavien Kulawik et Jean-Marc Le Breton ont tiré leur inspiration, lorsqu'ils ont décidé de fonder KLB Group en 1995 ? Il y a fort à supposer, du moins, que les deux ténors de l'implémentation ont très tôt saisi l'importance, aux yeux des dirigeants, de l'exécution stratégique de leurs grands projets. Une façon, également, de s'armer d'une proposition de valeur différenciante à une époque où l'on reproche souvent aux métiers du conseil de faire payer le verbiage au prix fort.

Au-delà du conseil : l'implémentation



Flavien Kulawik

Les grandes entreprises sont friandes de prestations de conseil. Tantôt parce qu'elles ont vraiment besoin de matière grise sur-mesure, tantôt pour légitimer *a posteriori* une stratégie iconoclaste que le conseil d'administration doit faire approuver par des actionnaires récalcitrants. Souvent experts, parfois stratèges, les consultants appliquent doctement une méthodologie qui s'est pourtant standardisée avec l'essor des chaires universitaires financées par les majors du conseil, et leur cortège de manuels de management reproduisant tous à l'envi des matrices tirées du même moule.

Jusqu'à appauvrir la chaîne de valeur du conseil ? Pour de [nombreux professionnels du secteur](#), les importantes transformations du marché poussent les acteurs à réinventer leurs process. « *Les entreprises ne veulent plus d'approches cloisonnées, elles veulent des solutions* », confirme Jean-Paul Alibert, Président de T-Systems France. Et des solutions concrètes, qu'elles peuvent mettre en œuvre. Or, c'est bien là que le bât blesse : nombreuses

sont les entreprises qui butent sur l'impératif de création de valeur lorsqu'il s'agit « d'actionner » les recommandations émises par les cadors de la finance ou les gourous de la stratégie.

C'est un constat que Flavien Kulawik, co-fondateur et PDG de KLG Group, dresse régulièrement au contact du terrain : *selon lui, « les conseils ne valent rien sans implémentation »*. *Enjoignant* les entreprises « à muscler leur capacité d'implémentation », il explique ainsi que « *pour un dirigeant, transformer une idée en stratégie représente 10% du chemin à parcourir. Les 90% restants consistent à transformer la stratégie en réalisations concrètes. Implémenter, c'est donc donner au dirigeant la garantie que le plan sera exécuté en dépit de l'imprévu, grâce à l'intelligence que l'on injecte dans l'exécution* ».

Avec son associé de plus de vingt ans, Jean-Marc Le Breton, ils ont donc fait de l'implémentation un cœur de métier à part entière : « *implémenter c'est réaliser son projet, son idée ou son objectif, totalement et intelligemment (...) implémenter requiert une posture idoine faite de perspicacité, d'agilité, de persévérance et de créativité. L'intelligence dans l'implémentation fait la différence, car la mise en œuvre d'un projet ne se déroule jamais conformément au plan.* »

Jean-Marc Le Breton

Une culture d'entreprise singulière

Concrètement, KLB Group mobilise sur chaque mission une équipe d'experts : « *nous ne nous limitons pas à conseiller un client sur ce qu'il faut faire. Nous réalisons le projet avec lui, en apportant toutes les compétences d'exécution et de savoir-faire opérationnel requises pour délivrer des résultats. C'est ce mix unique de savoir-faire de conception, de réalisation et d'opération qui nous différencie* », précise Flavien Kulawik qui définit son entreprise non « *comme une société de conseil, mais comme un spécialiste de l'implémentation* ». Une démarche qui bouscule quelque peu le marché du conseil dans la mesure où KLB Group est associé jusque dans les



processus décisionnels des entreprises ou des administrations auprès desquelles il intervient. « *On peut donc nous présenter comme les garants de l'exécution stratégique* », suggère Flavien Kulawik.

KLB Group s'est positionné sur deux types de projets, les projets opérationnels et les projets d'amélioration, et ce dans des secteurs très variés allant de l'agroalimentaire aux médias en passant par l'aéronautique et le secteur public. Et depuis leur premier client, l'équipementier automobile Valeo, le groupe a fait du chemin : « *Des achats, nous avons évolué vers la supply chain, la qualité, l'ingénierie, la finance, et l'informatique. De l'automobile, nous nous sommes dirigés vers les autres secteurs. Nous avons aussi enrichi la typologie de projets que nous prenons en charge : les projets de réduction des coûts bien sûr, mais plus généralement d'amélioration de performance, de transformation, de transition organisationnelle, et tous types de projets opérationnels de business development ou de production.* »

S'agissant de la méthode, Flavien Kulawik confie que le groupe a développé une approche hybride entre le conseil et l'outsourcing. Une *dream team*, composée d'experts sectoriels ou fonctionnels, complète les équipes du client sur le modèle de l'entreprise étendue. Un « *partenariat d'implémentation* » qui permet de conserver une maîtrise totale combinée à l'agilité des intervenants. Cette démarche implique une politique RH ambitieuse : les « implémenteurs » sont recrutés selon des critères bien spécifiques (KLB a mis au point la méthode **Strong Mind Action Relational Thinking**, ou « SMART ») et sont fédérés autour d'une culture entrepreneuriale et des valeurs fortes de performance, de pragmatisme mais également d'éthique. A la clé, la formation « d'intrapreneurs », une approche qui fait aujourd'hui des émules aussi bien dans les revues académiques que dans les états-majors du CAC40.



**Implement
smartly**

L'avenir en grand

Avec plus de 600 collaborateurs à travers le monde, KLB Group est devenu une véritable ETI du conseil aujourd'hui présente dans onze pays à travers le monde, depuis la Chine au continent américain (Etats-Unis, Canada, Mexique et Brésil) en passant par le Maroc, l'Ile Maurice, et bien entendu l'Europe. « *Cette année, nous allons renforcer notre présence en Amérique du Nord en accompagnant un client stratégique aux USA et au Mexique* »,

confie d'ailleurs Flavien Kulawik. Et en France, le groupe gagne du terrain dans le secteur public, notamment grâce à un partenariat de cinq ans avec les équipes de SNCF Réseau, le gestionnaire du réseau ferroviaire français. Objectif ? Réduire considérablement le coût total du système ferroviaire. Cette démarche d'optimisation des dépenses séduit d'ailleurs de plus en plus de collectivités locales dans un contexte de restriction budgétaire, et donc de maîtrise des dépenses.

Et quand on interroge Flavien Kulawik sur sa vision de l'avenir, il confie, optimiste, avoir « *l'ambition de bâtir le leader mondial de l'implémentation de projet au profit des groupes internationaux et du secteur public* ». KLB Group espère ainsi franchir le cap des 1000 collaborateurs d'ici trois ans... et « *pourquoi pas un jour dépasser les 10 000 collaborateurs dans le monde* » !

16 Novembre 2016

Tags : consulting, culture, experts, Flavien Kulawik, implémentation, Jean-Marc Le Breton, KLB Group