



LEADERS LEAGUE

présente



tiré du Guide 2014  
Fusions & acquisitions

D.R.



## « Le pragmatisme ? C'est tout ce qui manque à un consultant traditionnel »

### Flavien Kulawik

président-directeur général et fondateur, KLB Group

**Décideurs. Pouvez-vous revenir sur l'histoire de KLB Group (ses origines, son développement, etc.) ?**

**F. K.** Nous avons lancé KLB Group en 1995. J'avais 25 ans, je sortais de Centrale Paris et je venais de travailler pendant dix mois dans une société de conseil. C'est ainsi que j'ai découvert le métier des achats. Ayant identifié les besoins de services opérationnels des entreprises, je me suis dit que je devais monter une société spécialisée dans le conseil opérationnel en achat et me lancer dans un projet entrepreneurial.

**Décideurs. À 25 ans, il faut de la pugnacité pour lancer son entreprise...**

**F. K.** C'est vrai. Le déclic, ça a été de convaincre le président d'une branche de Valeo de nous faire confiance. Il nous a confié un premier contrat d'optimisation des achats indirects. C'est ce qui nous a permis de nous lancer.

**Décideurs. Quelles sont vos spécificités, votre marque de fabrique, votre savoir-faire ?**

**F. K.** Notre positionnement a bien évolué depuis le lancement de notre offre de *cost killing* des achats au départ de notre aventure. Notre métier aujourd'hui, c'est l'implémentation de projet. Plus précisément il s'agit de la mise en œuvre concrète de projets d'entreprise. Pour cela, nous nous appuyons sur

aussi sur des projets d'amélioration de performance, d'optimisation des coûts ou encore de transition organisationnelle.

**Décideurs. Comment se structurent vos équipes ?**

**F. K.** KLB Group est aujourd'hui présent dans une dizaine de pays. Notre organisation est structurée en *business lines*: réduction des coûts, amélioration de performance, transition organisationnelle et projets opérationnels.

**Décideurs. Comment s'organise une mission type dans le cadre d'un projet de fusion-acquisition ?**

**F. K.** Quand une société ou un fonds réalise l'acquisition d'une cible, il y a souvent un objectif de synergies avec à la clé des économies. Nous intervenons alors sur la réalisation d'économies sur les achats, la *supply chain* et sur l'efficacité dans les processus. Nous constituons des équipes projets pour mener l'ensemble des projets opérationnels. Nos projets sont pilotés par le cash, ce qui permet de générer de l'*Ebit* supplémentaire. Concernant les achats par exemple, KLB Group va identifier – sur l'ensemble des dépenses de l'entreprise – quels sont tous les leviers possibles à mettre en œuvre. Avec les collaborateurs de l'entreprise, nous allons remettre en cause les besoins, les spécifications, le *sourcing*, puis négocier de nouveaux contrats et, *in fine*, implémenter les nouveaux contrats et piloter la performance des fournisseurs. Par ailleurs, KLB Group peut intervenir dans le cas où une entreprise souhaite réorganiser ses fonctions supports, avec notamment la constitution ou la refonte de centre de services partagés (CSP), plus précisément dans une situation où le client ne souhaite pas externaliser. Dans le cadre d'une fusion par exemple, il existe souvent des déménagements ou bien des mutualisations. Dans ces moments-là, KLB Group apporte une solution pour sécuriser la transition. Nos équipes vont implémenter de nouveaux processus. Cela concerne la fonction comptable, mais aussi l'administratif, l'approvisionnement, les centres d'appels, les ressources humaines... Nous accompagnons donc l'entreprise pour implémenter l'organisation cible, et nous amenons de véritables équipes de transition comprenant management et opérationnels, pour sécuriser cette phase capitale.

« L'intelligence pratique transforme une idée en un résultat concret »

deux types de savoir-faire : le management et la conception de nouvelles solutions, autrement dit le management de projet d'amélioration, d'une part, et l'exécution et la maîtrise des opérations en nous fondant sur une connaissance concrète des métiers, d'autre part. L'association des deux permet d'atteindre des résultats excellents. Je le répète : notre cœur de métier, c'est l'implémentation de projet. Concrètement, KLB Group intervient sur des projets opérationnels pour la production, les opérations, le *business development* ou les fonctions supports, et

**Décideurs. Et dans le cas d'un spin-off ?**

**F. K.** Dans ce cas, la question des achats est d'autant plus fondamentale. La première question que le responsable de la nouvelle entité doit se poser, c'est : « comment est-ce que je sécurise mes contrats fournisseurs ? » L'enjeu est immédiat et il faut y répondre tout de suite. D'un point de vue stratégique, c'est souvent l'occasion également de se demander si l'entreprise doit construire et recruter une nouvelle fonction achats ou bien si elle doit l'externaliser ? Encore une fois, le besoin d'une mise en place de solutions opérationnelles à très court terme se fait très vite ressentir. KLB Group s'efforce donc d'accompagner l'entreprise dans cette situation délicate pour obtenir *a minima* la sécurisation des contrats et, dans la mesure du possible, une amélioration de la performance de l'entreprise. Enfin, il nous arrive dans certaines situations de réaliser des audits de pré-acquisition pour le compte de fonds d'investissement en LBO. Ils nous demandent d'estimer les gains et économies qu'ils pourront réaliser dans le cadre d'une réorganisation de la cible. Cela nécessite une grande connaissance du métier et fait appel à d'importantes connaissances sectorielles. Dans le secteur de l'industrie automobile par exemple, vous avez une typologie d'achat spécifique : la sous-traitance, les composants électroniques, etc. Il s'agira d'identifier très rapidement les leviers qui vont pouvoir être actionnés.

**Décideurs. Dans ce type de missions, quel est le facteur clé de succès ?**

**F. K.** Quand nous pilotons un plan d'économies, la vitesse constitue sans aucun doute un élément clé. Il faut crédibiliser les résultats pour inspirer la confiance du client, ce qui permet de créer, dans l'entreprise, une dynamique positive. Il s'avère très important pour nous de démontrer notre valeur ajoutée. En moins de six semaines, les premiers résultats doivent être visibles et ceux-ci doivent devenir très concrets en moins de trois mois.

**Décideurs. Quelles sont les valeurs de KLB Group ?**

**F. K.** La philosophie de KLB Group s'articule autour de trois valeurs. La première est la performance. Elle est liée à notre historique, puisque nous avons commencé avec un business model en success fees, qui n'est possible que si vous êtes capables de vous engager sur votre performance. Même si nous utilisons aussi d'autres business models aujourd'hui, pour chaque jour travaillé, nous avons à cœur de pouvoir justifier de la valeur que nous avons créée pour le client. KLB Group s'inscrit donc dans une culture de mesure de la performance. La deuxième valeur a trait à la responsabilité. Elle se décline en deux axes. Premièrement, toujours raisonner à long terme et

être respectueux de l'ensemble des parties prenantes. Deuxièmement, confier des responsabilités claires pour motiver nos collaborateurs. Enfin, notre troisième et dernière valeur repose sur le pragmatisme. C'est tout ce qui manque à un consultant traditionnel. Celui-ci connaît beaucoup de choses, c'est un expert dans son domaine, et il dispose d'un très bon relationnel. Mais il lui manque une chose : c'est la connaissance du terrain. C'est ce à quoi KLB Group s'attache : recruter et développer des consultants ancrés dans l'opérationnel. Ce qui explique que le profil de nos consultants constitue un point de différenciation. Nos méthodes de recrutement, d'évaluation et de développement de compétences sont focalisées sur cet aspect-là. Nous évaluons comme tout le monde l'intelligence académique et relationnelle, mais on y ajoute le pragmatisme. C'est ce que l'on appelle l'intelligence pratique. Celle qui transforme une idée en un résultat concret.

**Décideurs. Comment votre métier a-t-il évolué au cours de ces dernières années ?**

**F. K.** Les clients sont de plus en plus exigeants sur la connaissance et l'expertise techniques qu'ils attendent des consultants. Ils ne veulent pas de consultants juniors qui ont un vernis d'expertise dans leur domaine fonctionnel. Ils veulent vraiment des experts qui ont l'expérience concrète de leur métier. Si la croissance de KLB Group s'avère très bonne, c'est que nous répondons à ce besoin-là. On apporte un volant de flexibilité, mais aussi le type de profil que les clients recherchent, c'est-à-dire des personnes qui ne sont pas des débutants dans leur domaine. Je constate aussi une tendance de fond : les fonctions achats sont de plus en plus impliquées dans le choix des entreprises de conseil. La relation est dans 90 % des cas devenue tripartite entre le client interne, les achats et les conseils.

**Décideurs. Des projets à l'international ?**

**F. K.** Oui. Nous venons d'ouvrir un bureau au Mexique où nous sommes présents dans le secteur de l'infrastructure, de l'énergie, des transports et de l'automobile. Au programme dans les prochains mois, les États-Unis, l'Inde ou encore le Maroc. ●

**À PROPOS DE KLB GROUP**

KLB Group est le spécialiste de l'implémentation des projets des entreprises et du secteur public. Quel que soit le projet de développement, de production, ou de transformation, KLB Group en sécurise l'implémentation en mobilisant rapidement une équipe d'experts de fonctions variées (achats, supply chain, qualité, ingénierie, informatique, finance, etc.), avec un mix unique de savoir-faire de conception, de réalisation et d'opération. KLB Group compte plus de 500 collaborateurs répartis en Europe, en Amérique et en Asie.