

LEADERSHIP, MANAGEMENT & STRATÉGIE

Kurt Salmon, naissance d'un géant du conseil p. 8



INVESTISSEURS & CAPITALUX



Fimalac s'assoit à la table de Barrière : les jeux sont faits p. 54

POLITIQUE, DROIT & RÉGULATION

Arsene Taxand à la conquête de la planète fiscale p. 96



LES SECRETS DE LA GESTION DE FORTUNE



p. 44



Private Equity Exchange & Awards : le capital investissement repart

p. 70



D.R.

Flavien Kulawik
président-directeur
général,
KLB Group

« Notre modèle garantit un retour sur investissement au client et un pay back immédiat de l'opération »

Décideurs. Sur le plan de la relation client, les attentes des fonds d'investissement ont-elles évolué dans le contexte post-crise ?

Flavien Kulawik. Avant 2009, les fonds d'investissement s'impliquaient relativement peu sur les aspects achat. Avant la crise, la croissance du chiffre d'affaires a été de plus en plus complexe, et les efforts nécessaires pour parvenir aux objectifs sont très lourds. Fort de ce constat, si on ne peut pas améliorer son Ebit par le chiffre d'affaires, il a fallu impérativement agir sur la structure de coûts de l'entreprise. Après des réorganisations internes, des plans sociaux, des délocalisations, il restait à optimiser la partie achat. Optimiser les achats de leurs participations est devenu un des éléments prioritaires. Aujourd'hui, les fonds d'investissement sont de plus en plus à l'écoute, attentifs à ce discours qui permet de surcroît d'obtenir des résultats concrets, rapides et qui impactent directement l'Ebit de leur participation.

Décideurs. Dans quelles mesures devez-vous adapter votre offre de services à l'attention des fonds ?

F. K. On a adapté notre offre à deux niveaux : premièrement une offre d'accompagnement lors des phases de due diligence. Nous auditons les achats, identifions les sources d'optimisation, proposant un plan d'action avec des objectifs réalistes. Dans le cas où le fonds remporte le deal, nous nous engageons sur le plan d'action et les objectifs proposés lors de la phase d'audit. Deuxièmement, une offre de plan de réduction des coûts pour les participations. Nous intervenons sur des projets qui couvrent aussi bien les dépenses stratégiques que les frais de fonctionnement. Nous leur proposons un modèle unique ou nous nous rémunérons sur les économies réellement constatées sur une période de 24 à 36 mois. Notre mission ne s'arrête pas à la négociation. Nous accompagnons le client dans la conduite du changement, la mise en place des contrats, leur suivi, leur optimisation régulière, pour s'assurer que les économies annoncées se retrouvent dans les comptes. Ce modèle permet de garantir un retour sur investissement au client et un pay back immédiat de l'opération.

Décideurs. Les entreprises ont tout fait ces deux dernières années pour optimiser leur structure de coûts. Comment votre activité va-t-elle s'adapter au retour de la croissance ?

F. K. En phase de croissance, la problématique de réduction des coûts se pose à trois titres. D'abord, le cash dégagé redonne des moyens d'investir dans la croissance. Ensuite, il faut focaliser les ressources de l'entreprise sur les nouveaux projets liés à la croissance. Et enfin, il faut profiter de la croissance pour mener des plans d'optimisation pour être prêt en phase de décroissance. Depuis seize ans, nous avons connu plusieurs cycles de croissance/décroissance, mais les projets de réduction des coûts n'ont cessé de croître. Il s'avère même qu'après un cycle de crise, les entreprises même en croissance sont beaucoup plus attentives à la réduction des coûts. Après avoir utilisé des leviers relativement simples d'optimisation des coûts (resourcing, globalisation, standardisation, négociation, etc.), elles mettent en place des projets générant plus de cash mais qui nécessitent plus de savoir-faire et d'expertise (*redesign to coast, make or buy, demand management*). Enfin, avec des ressources de plus en plus limitées, les entreprises cherchent à se focaliser sur des projets cœur business. En nous sous-traitant leurs achats, en plus de dégager du cash, elles peuvent ainsi se focaliser sur de nombreux projets.

Décideurs. Dans ce contexte, quels sont vos prochains développements ?

F. K. Afin de continuer d'accompagner nos clients, de plus en plus présents à l'international, nous avons ouvert en Chine (après l'Espagne, le Canada UK et l'Allemagne). Afin de garder cette proximité, nous comptons ouvrir d'autres filiales. Quant au sourcing, nous devons sans cesse étendre notre domaine d'intervention, notamment dans les régions *near cost* (Maghreb, pays d'Europe centrale et orientale, etc.) mais aussi au Brésil, en Russie, en Inde, au Mexique, etc. Enfin, que ce soit nos offres de services ou notre modèle économique, nous innovons constamment afin d'apporter des réponses nouvelles aux besoins de nos clients qui évoluent sans cesse. ●



Our
consultant

Their consultant

Where will you find KLB consultants? Always at the heart of the action. Leader in operational consulting in purchasing and logistics, KLB experts adapt immediately to your environment and culture. They combine keen analytic abilities and proven operational know-how towards one goal: delivering tangible results. It's why we're able to make the same promise to each of our clients: *Performance. Every day.* www.klb-group.com



Performance.
Every day.