

KATALYSE

36, rue des Etats-Généraux
78000 Versailles
Tél. : 01 39 20 80 10
www.katalyse.com

Création	1990 SA au capital de 575 000 €
Actionnariat	J-F Lécole 60 %, cinq directeurs 35 %, sept salariés 5 %
Associés	Jean-François Lécole, président-directeur général Philippe Boutot : Lyon Vincent Beaucourt : Paris (Versailles) Gilles Morsch : Nantes Stéphane Gaertner : Strasbourg Isabelle Mercier, directeur du développement
Effectif	20 consultants permanents
CA	4 M€ en 2019, 3,5 M€ en 2020 Syntec Conseil, Association des Conseils en Innovation, Meti (Mouvement des entreprises de taille intermédiaire)

Conseil aux PME, en stratégie et organisation

- Stratégie : étude de marché, conseil en marketing, analyse financière, développement international, élaboration et déploiement de stratégies de développement
- Politique d'emploi et de compétences des organismes professionnels et OPCO
- Due diligence stratégique pour fonds d'investissement
- Revitalisation des territoires, création et animation de pôles de compétitivité

KATALYSE, Le spécialiste du développement des PME & ETI



BUREAU DE LYON

11, rue Guilloud
69003 Lyon

Tél.: +33 (04) 72 68 08 08
katalyselyon@katalyse.com



BUREAU DE NANTES

10, rue Charles Brunellière
44100 Nantes

Tél.: +33 (02) 51 84 16 40
katalysenantes@katalyse.com



BUREAU DE PARIS

36, rue des Etats Généraux
78000 Versailles

Tél.: +33 (01) 39 20 80 10
katalyseparis@katalyse.com



BUREAU DE STRASBOURG

42 rue de la 1^{ère} armée
67000 Strasbourg

Tél.: +33 (03) 88 10 88 00
katalysestrasbourg@katalyse.com

Notre opinion

Fonctionnant sur un mode décentralisé et nomade, les consultants de Katalyse n'ont pas vu leur façon de travailler bouleversée par les confinements. Mais le niveau de leur activité si. « Nous avons fait un bon premier trimestre, puis le second trimestre a chuté de 60 %. Nous avons subi la double peine : des commandes de nouvelles missions arrêtées, et les missions en cours suspendues. Puis en septembre la reprise a été très forte. Au final nous avons fait moins 10 % de chiffre d'affaires sur l'exercice, qui se termine chez nous le 30 septembre » rapporte Jean-François Lécole, le dirigeant-fondateur de Katalyse.

Cette sensibilité à la conjoncture, alors que les grosses structures sont engagées dans des missions lourdes à plus forte inertie, tient beaucoup à la nature de la clientèle du cabinet, constituée de beaucoup de PME-PMI. Une singularité dans le consulting, et qui ressort encore plus dans ce guide consacré aux ténors du marché. Facteur aggravant dans le contexte actuel, Katalyse délivre moins de conseil opérationnel, aux effets immédiatement perceptibles, que du pur conseil en stratégie. Un positionnement issu du parcours personnel de Jean-François Lécole, qui veut présenter sa société comme le « McKinsey des PME »... « Après l'Essec et un troisième cycle aux Ponts je suis entré au Bipe, une société d'études, filiale de la Caisse des Dépôts. J'y ai lancé une activité de conseil en direction des PME, marché qui n'était pas couvert par l'organisme. Plus tard, en 1990, voulant ouvrir des bureaux en province, ce que refusait la Caisse, je suis parti créer mon propre cabinet de conseil en stratégie, Katalyse, toujours tourné vers les petites et moyennes entreprises ».

Mais ce conseil premium est-il accessible à des entreprises de cette taille? « C'est certain que le terrain est malaisé. Mais il est praticable à trois conditions. Serrer les frais pour offrir des tarifs raisonnables. Concentrer les missions dans le temps. Appliquer des méthodes spécifiques à ces entreprises ».

Ce cabinet installé en province - et en région parisienne à Versailles - pratique la frugalité. Les missions sont denses et calibrées, autour de 30 K€ pour les PME. « Le malheur est qu'elles ne sont pas permanentes. La récurrence est de l'ordre de sept ans en moyenne. Nos clients sont fidèles mais chastes » rapporte

drôlement J-F Lécole.

Enfin, celui-ci et son équipe - ils sont 25 aujourd'hui - ont mis au point leurs propres méthodologies adaptées à cette typologie d'entreprise, qu'ils enseignent d'ailleurs dans des écoles (Ensam, EM Lyon, IAE de Lyon).

« Les PMI sont sur des marchés de niche, très pointus, qui sont mal documentés. Nous avons nos propres méthodes pour collecter des informations, à base d'interviews ». Une difficulté supplémentaire...

Katalyse a aussi développé sa propre grille d'analyse pour mesurer les moyens financiers et humains de l'entreprise, avant de lancer tout projet stratégique d'ampleur. « La meilleure stratégie du monde n'a pas de valeur si l'entreprise n'a pas la capacité humaine et financière de l'exécuter ». Est prise également en compte l'envie, le « vouloir faire » (et pas seulement le « pouvoir faire ») du dirigeant. « Une très bonne stratégie sur le papier peut échouer parce que le patron de la boîte répugne, pour des raisons parfois totalement subjectives et psychologiques, à s'y lancer ».

Ceci dit - et c'est une évolution notable de ces dernières années -, le cabinet prend de plus en plus en charge la mise en œuvre de la stratégie qu'il a préconisée. Sont alors traitées ses conséquences sur l'organisation, la transformation digitale... Deux consultants se consacrent aux aspects digitaux. Ils ont conçu un produit, PÉRISKOPE, qui examine la menace et les opportunités que représente le numérique pour une entreprise.

Le cabinet a cherché aussi - et c'est un des secrets de sa résilience - à desserrer la contrainte de ce marché de PME, en s'adressant à d'autres clientèles.

Tout d'abord les sociétés plus grosses, les fameuses ETI (au-delà de 250 salariés et 50 M€ de CA) ; parfois parce que leur client - grâce à ses bons conseils - a grossi, comme Fleury Michon, chez qui Katalyse a mené 19 missions et qui est passé de 250 à 3500 salariés. Autres exemples: Manitou (matériel de BTP, 4000 salariés) dans la région nantaise, Bocard (installation et maintenance industrielles, 3500 salariés), Serge Ferrari (textile technique, 600 personnes), et Orapi (produits d'hygiène, 1200 personnes) et Addev Materials (matériaux techniques, 500 salariés) dans la région lyonnaise. Pour ces entreprises intermédiaires,

Katalyse a adapté sa méthodologie de réflexion stratégique. « Il existe souvent dans ces entreprises un choc des cultures, dont il faut tenir compte, entre les membres de la famille fondatrice et les cadres fortement diplômés issus de grands groupes ». Il lui faut aussi élargir son travail de documentation sur des marchés devenus internationaux. « Nous avons eu recours un moment à des correspondants étrangers, mais ils ne possèdent pas notre méthodologie, notamment au stade de l'identification des bons interlocuteurs à interviewer et à celui de la synthèse des réponses généralement hétérogènes. Si bien qu'aujourd'hui ce sont nos propres consultants qui font ce travail, depuis la France ».

Poursuivant sur sa lancée, Katalyse aborde maintenant les grands groupes. « Ils s'adressent à nous, non pour de la stratégie, mais pour les aider à fonctionner avec l'agilité d'une PME ». Ironie de l'histoire, où un handicap devient un atout. Le cabinet intervient en ce moment sur cette problématique chez un grand équipementier automobile et chez un ingénieur. « Notre rôle consiste à identifier et supprimer les strates et fonctions inutiles, souvent fruits de l'histoire. C'est un peu comme dans le jeu du Kapla où il faut enlever des pièces de bois en gardant la construction debout ».

Ensuite, autour de ce cœur de cible entreprises (qui représente 50 % de son activité), le cabinet a su capter des clientèles périphériques.

La première (25 % de l'activité) est les fédérations professionnelles (l'UIMM, France Chimie, la Fédération des industries ferroviaires, Syntec - J-F Lécole est d'ailleurs le délégué régional de Syntec Conseil en Auvergne-Rhône-Alpes), qui le sollicitent pour des travaux de prospective sur les filières professionnelles. Par exemple sur les besoins futurs en compétences et qualifications (« qu'il faut bien appréhender lorsqu'on veut créer une école professionnelle, un IUT »), ou encore sur l'impact du numérique. « Une activité porteuse de missions à forte valeur - de l'ordre de 100 K€, qui permettent d'impliquer tous les consultants, y compris les juniors, et qui contribuent à faire connaître Katalyse auprès des entreprises » se félicite J-F Lécole.

Autre clientèle montante : les fonds d'investissement, pour des due diligence stratégiques (10 % du CA du cabinet), et du travail sur

les sociétés en portefeuille. « Nous avons conçu une prestation, Vitamine, destinée à doper une participation qui ne tient pas au bout de deux-trois ans ses objectifs de croissance ».

Clientèle restante, mais déclinante: les collectivités territoriales dans leur politique de développement économique (évaluation des politiques publiques, revitalisation de territoire - 15 % de l'activité du cabinet).

Et c'est ainsi que Katalyse, depuis plus de 30 ans maintenant, chemine sur ce sentier escarpé du midmarket, toujours sur la ligne de crête de la stratégie: étude de marché, conseil en marketing, analyse financière, développement international, élaboration et déploiement de stratégies de développement... Il totalise ainsi 2 200 missions de conseil auprès de 400 entreprises privées et 300 autres acteurs.

Mais, conscient qu'il lui faut grandir et mieux amortir ses investissements commerciaux, il voudrait changer de dimension. Il s'est déjà constitué un réseau étoffé de partenaires. 45 au total, qui sont des consultants free-lances (tous d'anciens du cabinet), qui interviennent pour répondre à un besoin de capacité, ou des experts (de tel ou tel secteur ou sujet), ou encore des spécialistes d'autres professions (des avocats pour des fusions-acquisitions ou la rédaction de convention de revitalisation, des urbanistes pour la création de zones d'activité, etc.). Mais son « Plan K27 » se veut plus ambitieux, en s'adjoignant plus étroitement des compétences périphériques. Il vient de le faire dans les RH, avec le cabinet de recrutement Kreno Consulting, et dans l'organisation industrielle/lean, avec Opeo. Il recherche maintenant des partenaires dans le digital et dans le développement international. Ces opérations sont pour l'instant de simples alliances entre cabinets constitués. Jean-François Lécole voudrait aller plus loin dans l'intégration, par échanges capitalistiques et une holding commune.

Recrutement, carrières et organisation interne

Comme tout bon stratège, Katalyse recrute des profils très capés, issus d'écoles d'ingénieurs (Arts & Métiers, Insa, Centrale Lyon...) ou de management (HEC, Essec, EM Lyon, Edhec, IEP...). Ce peut être des débutants ou des seniors et managers. Condition première, en plus d'une passion pour les petites et moyennes

entreprises : accepter une rémunération inférieure à ce qu'ils auraient chez les grands stratèges. En échange ils seront en prise directe avec les décideurs dans les entreprises, bénéficieront de la qualité de vie de nos provinces - à l'heure où les confinements ont généralisé le travail à distance -, et des avantages proposés par le cabinet.

Car Katalyse, que ne rebute aucune difficulté, se paie le luxe d'une politique sociale généreuse. « Tout le monde bénéficie de 23 jours de RTT. On peut devenir actionnaire au bout de six mois de présence. C'est le cas de 13 salariés. Parmi ceux-ci, les directeurs de bureaux possèdent ensemble 35 % du capital » indique le PDG, qui en détient 60 %.

Car Katalyse, qui a démarré simultanément à Paris et Lyon, a ouvert par la suite trois autres bureaux, à Nantes, Strasbourg et Toulouse (ce dernier a été récemment fermé suite au départ d'un des deux consultants, devenu... prêtre). Tous travaillent en symbiose, comme veulent l'exprimer, au siège, les cinq horloges côte à côte portant le nom de chaque ville et indiquant la même heure!

En pratique

Références

Liste détaillée et vérifiable, 700 clients et 2 200 missions depuis la création

Tarifs

De 900 € (consultant junior) à 2 500 € (associé)

Recrutement

Nombre : 3-4 par an

Profil : diplômés de grande école, avec ou sans expérience professionnelle

Contact recrutement : Isabelle Thomazo

Katalyse Recrutement : 36 rue des États-Généraux 78000 Versailles

Tél. : 01 39 20 80 10, recrutement@katalyse.com

Contact commercial

Les directeurs de bureaux

Bureaux

11, rue Guilloud 69003 Lyon - Tél. : 04 72 68 08 08,

katalyselyon@katalyse.com - Contact : Philippe Boutot

10, rue Charles Brunellière 2^e étage Bât A 44100 Nantes

Tél. : 02 51 84 16 40, katalysenantes@katalyse.com

Contact: Gilles Morsch

36, rue des Etats-Généraux 78000 Versailles

Tél. : 01 39 20 80 10, katalyseparis@katalyse.com

Contact: Vincent Beaucourt

42, rue de la 1^{re} Armée 67000 Strasbourg

Tél. : 03 88 10 88 00, katalysestrasbourg@katalyse.com

Contact: Stéphane Gaertner