

6. Managers de crise et de transition :

A. MANAGERS DE CRISES : EXPERTISES SOS

Sur le marché florissant du management de crise, quelques acteurs principaux se partagent les opérations. Ils ont en commun de posséder une expérience profonde qui leur permet de s'adapter dans l'urgence à l'entreprise en difficulté dans laquelle ils interviennent.

Le dirigeant qui se trouve dans une situation de crise est tiraillé entre ses affects et sa volonté de réforme. Il n'est souvent plus capable d'avoir une vision claire des mesures à prendre. Les gestionnaires de crise (ou Chief Restructuring Officer, CRO), les managers de transition et les sociétés d'intérim offrent tous une alternative salutaire à l'entreprise qui s'enfonce. Ce qui différencie ces trois métiers est plus subtil.

L'activité des CRO est spécifiquement dédiée aux situations difficiles. Ils interviennent généralement sur des projets de grande envergure. Leur forte spécialisation et leur vivier de managers internationaux le leur permet. Leurs missions englobent généralement plusieurs étapes de la situation de crise.

Les managers de transition permettent un diagnostic rapide et une mise en place performante. La différence tient au fait que pour les managers de transition, le retournement ne représente qu'une partie de l'activité. Il occupe cependant souvent une place conséquente, jusqu'à 40 % de leur temps. Leurs missions sont également plus ciblées.

Ils proposent des managers de remplacement dont le profil est adapté à la mission, mais leur rôle consiste en une mise en relation plutôt qu'en un suivi sur le long terme. Supplément à un vide ponctuel, la vocation des managers

CHIEF RESTRUCTURING OFFICERS (CRO) Équipes 100 % dédiées au retournement d'entreprises	
Dans chaque groupe, les classements des cabinets sont par ordre alphabétique	
CABINET	ÉQUIPE ANIMÉE PAR...
1. INCONTOURNABLE	
1 Alix Partners	Yahya Daraoui
2 Alvarez & Marsal	Douglas Rosefsky
A&A - Zalis	Daniel Cohen
Dirigeants & Investisseurs	Martin Papineau
2. EXCELLENT	
Fontenay Managers	Bertrand Piens
Prospères	Michel Ressayguier
Trans Consult International	Arnaud Marion
3. FORTE NOTORIÉTÉ	
Company Partners	Francis Dreval, Frédéric Fines
ERG	Jacques Sciammas
IEN	Xavier Négjar

d'intérim n'est pas de laisser leur marque durablement dans l'entreprise. Ils prêtent main-forte plutôt qu'ils ne redéfinissent. Dans les meilleurs cabinets, l'activité est généralement mixte : intérim et management de transition.

Le secteur est en pleine expansion depuis plusieurs années. Mais comme le souligne Pierre Van Den Broek, trésorier de l'Association française des managers de transition (AFMDT) créée en septembre 2008, les pays nordiques et anglo-saxons ont beaucoup d'avance.

20 % à 30 % des postes de direction y sont occupés de manière continue par des managers de transition. La France est encore loin derrière.

Par ailleurs, dans l'Hexagone, le secteur est très atomisé. Beaucoup de managers proposent encore leurs services de manière individuelle. Une redéfinition de la structure sectorielle devrait donc avoir lieu. Elle permettrait au management de crise de s'installer de manière prégnante dans la culture des entreprises françaises. ■



Yahya Daraoui

Alix Partners : sous performance et restructuration éclair

Équipe : 33 consultants
Création : 1981, 2006 (France)

Track record : pendant la crise, le cabinet a récolté les fruits de son expérience. En 2010, Alix Partners a enregistré une croissance de 20 % de ses activités. Il est intervenu conjointement avec BC Partners dans la gestion du dossier Baxi (chauffagiste).

Équipe & différenciation : reconnu

comme le leader mondial des situations de retournement, Alix Partners intervient soit en direct soit en tant que conseil auprès d'entreprises confrontées à des situations complexes. L'expertise du groupe se concentre dans les domaines stratégiques, opérationnels et financiers.



Daniel Cohen

A&A - Zalis : le commando au chevet des grands dossiers

Équipe : 25 consultants
Création : 2001

Fondé par Daniel Cohen, ce cabinet de conseil en réorientation stratégique et opérationnelle est très sollicité sur les grandes missions. Respecté des animateurs du CIRI, il dispose d'une forte expertise sur les restructurations complexes : Zalis s'est vu confier des mandats décisifs sur Par-

toche, Geoxia, ou encore Royal Monceau, tous menés à bien. Depuis sa fusion avec le cabinet de conseil de Jacques Attali en 2008, les portes des opérations d'acquisitions de 200 M€ à 1 Md€ lui sont ouvertes, en témoigne Siemens dans l'acquisition réussie d'Elan Software Systems.



Douglas Rosefsky

Alvarez & Marsal : l'expertise américaine

Équipe : 15 consultants
Création : 1983 (monde), 2001 (France)

Track record : fin 2010, le cabinet new-yorkais a obtenu le prix du meilleur retournement international de l'année grâce à son action auprès du leader mondial du ski alpin, Rossignol. A&M avait déjà obtenu cette distinction en 2007 pour son intervention auprès du groupe Treofan.

Équipe & différenciation : le cabinet américain spécialisé dans le retournement jouit d'une très grande réputation au niveau international. Le bureau parisien emmené par Douglas Rosefsky est en train de se forger une solide réputation sur le marché français.



Martial Papineau

Dirigeants et investisseurs : l'expérience utile d'un acteur historique

Équipe : 9 associés
Création : 1988

Track record : sous la direction de Martial Papineau, le cabinet français a déjà mené à bien plus de 600 missions. Les associés ont également exercé environ 170 mandats sociaux dans des secteurs aussi variés que l'aérospatiale, l'automobile, l'immobilier entre autres.

Équipe & différenciation : la straté-

gie du manager de transition français s'articule autour de trois éléments clés : la méthode, la collégialité et l'expérience. Les membres de l'équipe s'efforcent de mettre en commun leur expertise afin que l'entreprise renoue avec la performance après l'avoir fait passer d'un état de crise à une situation saine.



Bertrand Piens

Fontenay Managers : un track record sans appel

Équipe : 7 associés
Création : 1989

Track record : les PME et les entreprises de taille intermédiaire sont les principaux clients de Fontenay Managers. En retournement, le cabinet a notamment effectué l'analyse opérationnelle et l'élaboration du plan d'action auprès d'un fournisseur de biens manufacturés pour le secteur de l'automobile.

Équipe & différenciation : le groupe intervient auprès de la direction générale dans les sociétés en phase de croissance ou de retournement. Le cabinet, dirigé par Bertrand Piens, est spécialisé dans l'accompagnement d'entreprises depuis sa création. L'équipe consacre entre 50 % et 60 % de son activité au restructuring opérationnel.