

6. Managers de crise et de transition : SOS opérationnels

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. Suppléant à un vide ponctuel, la vocation des managers 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

CHIEF RESTRUCTURING OFFICERS (CRO) Classements 2010 - Équipes 100 % dédiées retournement	
Dans chaque groupe, les classements des cabinets sont par ordre alphabétique	
CABINET	ÉQUIPE ANIMÉE PAR...
1. INCONTOURNABLE	
1 Alix Partners	Yahya Daraaoui
2 Alvarez & Marsal	Douglas Rosefsky
A&A - Zalis	Daniel Cohen
2. EXCELLENT	
Dirigeants et Investisseurs	Martial Papineau
Fontenay Managers	Bertrand Piens
Prophères	Michel Rességuier
Trans Consult International	Arnaud Marion
3. FORTE NOTORIÉTÉ	
Company Partners	Francis Dreval, Frédéric Fines
ERG	Jacques Sciammas
IEN	Xavier Négjar

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.

CABINET	EQUIPE REPRÉSENTÉE PAR...	INFORMATIONS
2. EXCELLENT		
Accuracy	R. Pacciarella	<p>Positionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociétés en crise • Restructurations financières • Diagnostic indépendant, élaboration et mise en place du plan de restructuration <p>Equipe : 2 associés (Rodolphe Pacciarella, Stéphane Perrotto), 10 experts et 20 collaborateurs mobilisables.</p> <p>Opérations de l'année : Heuliez (conseil du repreneur, Baelen Gaillard Industrie)</p>
Bellot Mullenbach & Associés	T. Bellot	<p>Positionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociétés sous-performantes (en amont des procédures collectives) ou en crise • Conseil financier et comptable • Diagnostic financier et comptable, analyse de la situation de financement, recherche de solutions. <p>Equipe : 3 associés (Thierry Bellot, Jean-Luc Lagarde, Delphine Lavergne), 6 collaborateurs.</p> <p>Opérations de l'année : Unicopa, Demarais, Lacroix, Maisoning</p>
Duff & Phelps	S. Moreau-Garenne, M.-A. Cabrelli, F. Keller, F. Lumeau	<p>Positionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociétés sous-performantes ou en crise. • Restructurations opérationnelles et financières • Amélioration du compte de résultat, gestion du BFR, restructuration de la dette et du capital <p>Equipe : 6 Managing Directors (Sophie Moreau-Garenne, Marc-Antoine Cabrelli, Fabrice Keller, Olivier Bersihand, Frédéric Lumeau, Guillaume Masseron), 30 consultants.</p> <p>Opérations de l'année : Quelle – La Source, Ebea, Gruau, Geoxia</p>
KPMG	P. Bonnet	<p>Positionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociétés sous-performantes ou en crise. • Diagnostic stratégique, opérationnel et financier • Renégociation et restructuration de la dette bancaire et obligataire des débiteurs <p>Equipe : 2 associés (Pascal Bonnet et Rémi Boulesteix), 25 professionnels dédiés, 55 dans le hub restructuring</p> <p>Opérations de l'année : Monier, transports Girard, Le Béliet, Huit</p>
Mazars	H. Calef, A. Istamboulian, P. Sardet	<p>Positionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociétés sous-performantes • Définition et mise en œuvre d'un redressement stratégique et d'un plan de restructuration, optimisation financière du bas de bilan • Services de conseil sur les aspects de faillite <p>Equipe : 4 associés (H. Calef, P. Sardet, A. Istamboulian, O. Le Bertre) + collaborateurs</p> <p>Opération de l'année : n.c.</p>
PricewaterhouseCoopers	O. Marion, C. Evans, L. Calise	<p>Positionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociétés sous-performantes ou en crise. • Restructuration financière et opérationnelle • Gestion du BFR, restructuration de l'endettement <p>Equipe : Olivier Marion, associé responsable de la pratique «entreprises en difficulté» et 25 spécialistes</p> <p>Opération de l'année : Lehman brothers</p>
3. FORTE NOTORIÉTÉ		
Deloitte	V. Baillet	
Grant Thornton	J.-P. Beauchamp	
4. PRATIQUE RÉPUTÉE		
Abergel	A. Abergel	
Baker Tilly (Orfis)	P. Ferron	
Exelmans	E. Guedj, S. Dahan	
Red to green	C. Alquier	

Managers de crise (CRO)



Yahya Daraoui

ALIX PARTNERS : UNE EXPERTISE OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE DE CHOC

Cabinet international de conseil, Alix Partners est reconnu comme le leader mondial des situations de retournement. Il intervient de façon directe ou en tant que conseil auprès d'entreprises confrontées à des situations complexes, et ce, dans les domaines stratégiques, opérationnels et financiers. Le bureau de Paris compte désormais quatre directeurs généraux. En plus d'Eric Bernardini, d'Eric Petizon et d'Alain Guillot, qui épaulaient déjà le président Yahya Daraoui, le cabinet a recruté en 2010 François Faure pour codiriger depuis Paris l'activité de restructuration financière.



Douglas Rosefsky

ALVAREZ & MARSAL : UN GÉANT AMÉRICAIN AU MAILLAGE EUROPÉEN

La réputation d'Alvarez & Marsal n'est plus à faire. Sous la direction de Douglas Rosefsky, le bureau parisien de ce pionnier mondial du management de transition continue sur sa lancée. Les clients d'A&M vont des multinationales aux PME à travers le monde, qu'elles soient détenues par le public ou par le secteur privé. En France, le cabinet intervient principalement lors de situations de crise. Les services d'A&M sont prisés non seulement par les tribunaux mais aussi par les fonds d'investissement désireux de relancer certaines de leurs acquisitions. Afin de poursuivre son implantation en Europe commencée en 2001, la firme a ouvert cette année un nouveau bureau en Pologne.



Daniel Cohen

A&A – ZALIS : CONSEIL OU COMMANDO, AU CHEVET DES GRANDS DOSSIERS

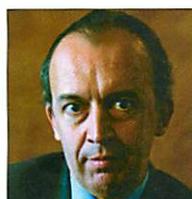
Fondé par Daniel Cohen, ce cabinet de conseil en réorientation stratégique et opérationnelle est de plus en plus sollicité sur les grandes missions. Disposant d'une forte expertise pour accompagner les entreprises de ce secteur, Zalis s'est vu confier des mandats décisifs dans d'autres domaines, comme l'immobilier, l'hôtellerie et l'industrie. La méthode élaborée par le cabinet se concentre sur la gestion des risques. Sa fusion avec le cabinet de conseil en M&A Attali & Associés en 2008 lui a ouvert les portes des opérations de fusions et acquisitions. Intervenant sur des dossiers allant de 200 M€ à 1 Md€, Zalis a notamment assisté en 2009 Siemens dans l'acquisition d'Elan Software Systems, et a aussi participé aux dossiers Geoxia et Royal Monceau.



Martial Papineau

DIRIGEANTS ET INVESTISSEURS : UNE ÉQUIPE D'EXPÉRIENCE

Sous la houlette de Martial Papineau, grand spécialiste du redressement et président depuis novembre 2009, Dirigeants & Investisseurs continue sa mission de management de transition. Avec déjà plus de 500 missions au compteur, la dizaine d'associés de cette structure, rejoints en 2009 par Patrick Bordessoule, intervient majoritairement dans des fonds de LBO du secteur mid-cap. Le cabinet ne fait appel à des intervenants extérieurs que lorsqu'une compétence particulière est exigée. Cela tient à sa petite structure, fondée sur l'expérience, la méthode, et la collégialité, qui lui permet d'assurer le succès de ses missions.



Bertrand Piens

FONTENAY MANAGERS : L'ÉCOUTE DES PME ET FONDS LBO

L'équipe dirigée par Bertrand Piens est spécialisée dans l'accompagnement d'entreprises à tous les stades de sa vie, avec un focus tout particulier sur le restructuring opérationnel (50 % à 60 %). Accompagnant majoritairement des PME de 100 à 3 000 salariés, Fontenay Managers intervient pour assister ou remplacer la direction générale. Composé de sept spécialistes, le cabinet travaille pour les actionnaires, notamment les fonds d'investissement. L'équipe est par exemple intervenue auprès d'une société d'ingénierie en retournement et auprès de la filiale espagnole d'un grand groupe d'électronique.



Michel Resseguier

PROSPHÈRES : LE CHARISME EFFICACE DE MICHEL RESSEQUIER

Grâce aux expériences conjuguées de ses associés, Prospères est aujourd'hui incontournable dans le monde du management de transition. Le cabinet compte parmi ses clients tant des structures familiales que des entreprises poids lourds (Virgin, Nestlé, Schneider, Caterpillar) ou des fonds de private equity prestigieux (3i, Silver Point, UBS). Les compétences acquises par l'équipe de Michel Resseguier lui permettent de proposer et de mettre en place des solutions opérationnelles aussi bien que des activités de coaching. L'équipe compte un managing director, dix CEO et sept CFO.



Arnaud Marion

TRANS CONSULT INTERNATIONAL : INTUITION, INTELLIGENCE, CRÉATIVITÉ

Créé en 2001 par Arnaud Marion, Trans Consult International est spécialisé dans la gestion opérationnelle de crises, l'analyse stratégique, les restructurations et les négociations «sur mesure» pour ses clients. Ce cabinet multi-compétences travaille principalement avec des actionnaires, des investisseurs, des banques ou des créanciers. L'équipe, qui compte cinq consultants, s'est notamment occupée de la restructuration des chantiers Baudet à Saint-Nazaire et de la vente de la salle Pleyel à l'État. En 2010, Trans Consult International assure le management de transition d'Heuliez Véhicules Electriques avec un objectif clairement affiché d'élaborer un projet stratégique qui garantisse l'avenir de l'entreprise.



Xavier Négjar

IEN-INTERVENTION, ÉTUDE ET NÉGOCIATION : L'ART DU DIALOGUE SOCIAL

IEN a été fondé par Xavier Négjar et François Hallais en 1995. L'objectif était de mettre en commun leurs expériences en relations sociales pour aider les chefs de PME dans des situations déroutantes. Pari réussi puisque près de quinze ans plus tard, l'équipe assure toutes les fonctions de direction, pour des PME ou pour des groupes de l'envergure d'Hachette, des NMPP, ou de La Poste. Privilégiant toujours le dialogue social, élaborant continuellement de nouveaux outils performants, IEN cultive l'excellence en toute discrétion.



Frédéric Fines

COMPANY PARTNERS : DU SAVOIR-FAIRE AU FAIRE-AGIR

Fondé début 2008 par Francis Dreval et Frédéric Fines, Company Partners compte à présent quatre seniors en plus. Tous ont vocation à devenir associés. Avec pour objectif d'intervenir dans des situations de sous-performance ou de crise, le cabinet offre des prestations très opérationnelles. Après une phase de diagnostic par équipe de deux, les collaborateurs peuvent prendre la place des mandataires sociaux. Les entreprises dans lesquelles ils interviennent possèdent des chiffres d'affaires entre 10 millions et 500 millions d'euros. Le cabinet apporte aux chefs d'entreprise son savoir-faire et sa connaissance du monde de l'entreprise dans des situations de croissance aussi bien que de crise.



Jacques Sciammas

ERG : UNE CAPACITÉ D'INTERVENTION INTERNATIONALE APPRÉCIÉE

Filiale du groupe américain, ERG Europe a été créé en 2004. Dirigé depuis Paris par Jacques Sciammas, le cabinet met à la disposition des entreprises des experts et professionnels ayant une expérience opérationnelle et internationale des fonctions-clés du management (PDG, DG, DAF, DRH, Directeurs des opérations). L'équipe est active sur le segment Smid, ainsi que pour le compte de filiales des grands groupes, dans des secteurs principalement B-to-B, mais aussi dans la distribution et les médias. ERG Europe développe son réseau en Europe de l'Est.

MÉTHODOLOGIE

Les classements Décideurs sont fondés sur la base d'une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives. L'étude repose en effet sur le sondage (entretiens directs et/ou téléphoniques, questionnaires) de plus de 190 spécialistes du redressement et/ou du retournement d'entreprise, non seulement au sein de la profession concernée, mais aussi parmi les autres spécialistes du traitement des difficultés des entreprises : avocats, services spéciaux de banques, équipes corporate finance, membres des tribunaux du commerce.

à noter que ces classements présentent une liste non exhaustive des professionnels concernés. Seuls les noms des praticiens les plus souvent recommandés par les personnes sondées apparaissent.

Critères retenus :

- Notoriété et réputation des cabinets concernés (nombre et pertinence des citations)
- Qualité des dossiers traités (complexité, enjeux stratégiques, résultat, ...)
- Quantité de dossiers traités
- Efficacité et présence sur le marché français