

## 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...
<b>1. INCONTOURNABLE</b>	
<b>1</b> Alix Partners	Yahya Daraaoui
<b>2</b> Alvarez & Marsal	Douglas Rosefsky
A&A - Zalis	Daniel Cohen
<b>2. EXCELLENT</b>	
Dirigeants et Investisseurs	Martial Papineau
Fontenay Managers	Bertrand Piens
Prophères	Michel Rességuier
Trans Consult International	Arnaud Marion
<b>3. FORTE NOTORIÉTÉ</b>	
Company Partners	Francis Dreval, Frédéric Fines
ERG	Jacques Sciammas
IEN	Xavier Négier

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.

## Managers de crise (CRO)



Yahya Daraaoui

### **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 Perizon et d'Alain Guillot, qui épaulaient déjà le président Yahya Daraaoui, 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**

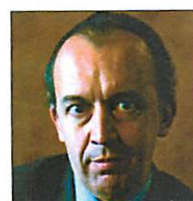
Fondé par Daniel Cohen, ce cabinet de conseil en réorientation stratégique et opérationnelle est de plus en plus sollicité sur les grandes missions. Disposant d'une forte expertise pour accompagner les entreprises de ce secteur, Zalis s'est vu confier des mandats décisifs dans d'autres domaines, comme 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.