

2. Managers de crise et de transition : des profils hautement qualifiés et opérationnels

Sur le marché florissant du management de crise, trois 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 sont assez proches des CRO. Les deux apportent un regard à la fois rompu à ce type de situation et tout à fait objectif car externe. Ils permettent un diagnostic rapide et une mise en place performante. La différence tient au

CHIEF RESTRUCTURING OFFICERS (CRO)	
Équipes 100 % dédiées au retournement d'entreprises – Classement 2012	
Dans chaque groupe, les classements des cabinets sont par ordre alphabétique	
CABINET	ÉQUIPE ANIMÉE PAR...
1. INCONTOURNABLE	
1 AlixPartners	Yahya Daraaoui
2 A&A - Zalis	Daniel Cohen
3 Alvarez & Marsal	Olivier Dubois, Tarek Hosni, Jean-Christophe Juilliard, Douglas Rosefsky
Dirigeants & Investisseurs	Martial Papineau
2. EXCELLENT	
Fontenay Managers	Bertrand Piens
IEN	Xavier Négjar
Prospères	Michel Rességuier
Trans Consult International	Arnaud Marion
3. FORTE NOTORIÉTÉ	
Company Partners	Francis Dreval, Frédéric Fines
ERG Europe	Jacques Sciammas
Lee Bouygues Partners	Helen Lee Bouygues

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. Enfin, l'activité des cabinets d'intérim est un peu plus éloignée. 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 cabinets, l'activité est généralement mixte : intérim et management de transition.

Le secteur est en pleine expansion depuis plusieurs années. Mais 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. ■

Quelques cabinets parmi les meilleurs



Yahya Daraaoui

Alix Partners

Leader : Yahya Daraaoui
Équipe : 7 associés
Création : 1981, 2006 (France)

Track record : Yahya Daraaoui et son équipe sont notamment intervenus dans la restructuration de Mecachrome, lauréat du prix Ulysse 2012. Ils ont également conseillé les dirigeants de Novasep lors de la prise de capital du laboratoire par ses créanciers.

Positionnement : historiquement spécia-

lisé dans l'aéronautique et dans la défense, l'expertise d'Alix Partners couvre désormais l'ensemble des domaines économiques. Du traitement de la sous-performance à la restructuration, le cabinet intervient dans la gestion des coûts tout en travaillant les orientations stratégiques de l'entreprise.



Daniel Cohen

A&A – Zalis

Leader : Daniel Cohen
Équipe : 25 consultants
Création : 2001

Track record : en février 2012, Zalis a finalisé une alliance stratégique avec GlassRatner Advisory & Capital Group, cabinet de conseil américain. Zalis est capable de mobiliser rapidement ses équipes pluridisciplinaires de haut niveau, soit 25 collaborateurs seniors très expérimentés avec des expériences variées.

Positionnement : l'accompagnement Zalis vise à faire bénéficier le management en difficulté d'une aide au pilotage en matière de gestion opérationnelle : redressement, redéploiement, reprise des opérations, gestion de la solvabilité de l'entreprise, de négociation avec les créanciers ou encore de recherches d'investisseurs et de financements.



Douglas Rosefsky

Alvarez & Marsal

Leaders : Olivier Dubois, Tarek Hosni, Jean-Christophe Juilliard, Douglas Rosefsky
Équipe : 4 managing directors, 15 consultants
Création : 1983 (monde), 2001 (France)

Track record : le portefeuille du cabinet est composé de grandes entreprises et de PME, du secteur privé ou public, de sociétés sous LBO, cotées ou non, ainsi que leurs actionnaires et leurs créanciers. En janvier dernier, le bureau parisien a accueilli Tarek Hosni en qualité de Managing Director.

Positionnement : fondé en 1983, Alvarez

& Marsal est l'un des leaders mondiaux du conseil et du management en transformation opérationnelle et amélioration de performance. Indépendant, le cabinet est présent dans dix-neuf pays et compte 1 800 professionnels. Le cabinet aide les entreprises de tout secteur à améliorer leur performance opérationnelle et financière.



Martial Papineau

Dirigeants et Investisseurs

Leader : Martial Papineau
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.

Positionnement : la stratégie du mana-

ger 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

Leader : Bertrand Piens
Équipe : 8 associés
Création : 1989

Track record : les PME et les entreprises de taille intermédiaire sont les principaux clients de Fontenay Managers. En retour, 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.

Positionnement : le groupe intervient auprès de la direction générale dans les sociétés en phase de croissance ou de retournement. Le cabinet, dirigé par Bertrand Piens, a accueilli un huitième associé en 2011. L'équipe consacre entre 50 % et 60 % de son activité au restructuring opérationnel.