

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES LES PLUS IMPACTÉES PAR LA CRISE SANITAIRE

Si la crise a rendu plus prégnants encore les enjeux du management de transition, elle a aussi exacerbé les qualités attendues chez les managers. Rencontre avec François Beaugrand, Associé en charge du pôle Industries & Restructuration chez X-PM, référence mondiale du management de transition.

Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur votre activité ?

10 % de nos missions ont été affectés, notamment en raison de l'arrêt de certains sites industriels et de la paralysie de nombreux secteurs. Les missions sur les fonctions financières ont elles, plutôt eu tendance à se renforcer.

Par quelles actions répondez-vous aux enjeux que soulève la crise ?

Les impacts de la crise impliquent pour nous différents enjeux, dont la capacité à mener des interventions à chaud en vue d'assurer la continuité d'exploitation de nos clients (négociation de chômage partiel, réorganisation de supply chain, mise en place d'un suivi des situations de trésorerie...). Nous sommes ainsi intervenus dans un Groupe international britannique dont certaines activités, adossées au secteur automobile, étaient particulièrement impactées. Nous avons mis en œuvre une gestion du cash performante au niveau d'une des grosses entités qui poursuivait une activité normale, afin d'utiliser la trésorerie disponible pour alimenter le cash pooling des filiales les plus en difficulté et ainsi assurer leur survie.

Quels sont les autres enjeux identifiés ?

Une fois sorties de l'état de sidération, les entreprises se préparent à un niveau d'activité dont elles n'en ont aucune certitude. Elles travaillent donc, et c'est là un autre enjeu, à se doter d'une bonne flexibilité, indispensable à la fois pour se donner les moyens de réagir si la crise venait à s'accroître mais aussi pour

speaker



**François
Beaugrand,**

Associé en charge du pôle Industries
& Restructuration chez X-PM.

**“Les impacts
de la crise
impliquent pour
nous différents
enjeux, dont la
capacité à mener
des interventions
à chaud
en vue d'assurer
la continuité
d'exploitation
de nos clients.”**

profiter des éventuels rebonds du marché. Dans ce cadre, nous sommes notamment sollicités pour entreprendre des négociations avec les partenaires sociaux ou mener des restructurations opérationnelles permettant de s'alléger de certaines activités en difficulté. Ainsi nous sommes intervenus en tant que maître d'ouvrage pour un Groupe d'emballage qui souhaitait mener en parallèle deux projets d'extension d'usine, l'un pour servir le marché de la cosmétique, l'autre pour celui de la pharmacie. Or, ces deux marchés ayant aujourd'hui des perspectives très différentes, l'extension du site cosmétique a été arrêtée quand celle du pharmaceutique s'est vue accélérée. Nous avons par ailleurs pris l'initiative de créer mi-octobre « La Clinique de la crise by X-PM », un dispositif par lequel nous formons des managers de transition pour qu'ils puissent accompagner sous forme de prises de mandats ad hoc ou de conciliation, les entreprises les plus touchées par la crise sanitaire, devenue économique, financière et sociale.

Quels sont, dans ce contexte, les profils les plus adaptés aux besoins des clients ?

Nos managers doivent disposer d'excellentes qualités d'écoute et de leadership, affirmer des capacités analytiques et opérationnelles et savoir appréhender rapidement la culture de l'entreprise dans laquelle ils vont s'immerger. Ils sont généralement issus de grandes écoles comme HEC et doivent pouvoir bien entendu arguer d'expériences les ayant confrontés à des enjeux et des responsabilités variés.