



SURVIVRE À LA CRISE

L'IMPACT DU COVID-19 SUR LE SECTEUR
DE LA DISTRIBUTION EN FRANCE



ALVAREZ & MARSAL



Contenu

Introduction	2
Les consommateurs : Impact sur la vente de détail et le comportement des consommateurs	5
Les distributeurs : Analyse d'impact sur le commerce de détail non-alimentaire	10
Demain : Comment gérer la fin du confinement ?	12
L'expertise d'A&M	14



Introduction

L'onde de choc COVID-19

Le monde est aujourd'hui confronté à une crise totalement inédite. Nous sortons actuellement de la phase aigüe des derniers 45 jours durant laquelle la pandémie COVID-19 aura provoqué une onde de choc sur l'ensemble du globe, conduit à la fermeture massive des commerces, brisé les chaînes d'approvisionnement et déclenché des mouvements massifs sur les marchés financiers. Même si la visibilité à court et moyen termes sur l'activité reste toujours limitée, il apparaît clairement que le modèle de demain prendra une forme très différente. Des changements profonds seront nécessaires pour gérer les répliques de cette crise jusqu'à une vaccination massive de la population, qui n'interviendra probablement pas avant de longs mois.

Pour le Fonds monétaire international (FMI), qui a mis à jour les perspectives de croissance mondiale pour 2020 et 2021, nous sommes entrés dans une récession plus grave que celle de la crise financière mondiale de 2008. Un coup dur pour l'économie française est prévu avec un recul de 8 % du PIB en 2020, selon les estimations du ministère de l'Economie. Au-delà de l'impact sur la croissance, la crise va creuser le déficit des comptes publics qui devrait atteindre 9 % du PIB tandis que la dette augmenterait à 115 %. Le gouvernement a pris des mesures sans précédent pour soutenir les entreprises et protéger les emplois avec un plan de soutien de 100 milliards d'euros et des prêts garantis à hauteur de 300 milliards d'euros. **Cette avalanche de mesures va amortir quelque peu l'impact de la crise. Cependant, la mise sous perfusion de l'économie ne pourra pas durer éternellement et les dettes devront être remboursées.**

Dans ce contexte, on sait déjà que les acteurs du commerce alimentaire tirent leur épingle du jeu alors que ceux de la distribution non-alimentaire souffrent énormément. **Les acteurs les plus faibles et les plus exposés du secteur risquent très probablement de disparaître, laissant derrière eux un secteur de taille réduite mais se disputant une demande également réduite, du moins pendant un temps.**

Nous estimons que les ventes de la distribution non-alimentaire en France ne retrouveront que 80 % du niveau de 2019 dans la deuxième moitié de 2020.

Le traumatisme sera important pour les acteurs de la distribution non-alimentaire. L'expérience vécue avec nos clients chinois a montré que le commerce non-alimentaire en Chine n'a retrouvé que 70 % de ses ventes un mois après la fin du confinement. **Nous estimons que les ventes de la distribution non-alimentaire en France ne retrouveront que 80 % du niveau de 2019 dans la deuxième moitié de 2020.** En France, l'INSEE a fait état d'une chute lourde de « la consommation de biens manufacturés » de -42.3 % en mars 2020, après -0.6 % en février. **Nous pensons que les distributeurs non-alimentaires pourraient connaître une baisse de leurs ventes de plus 20 % en 2020, ce qui équivaut à une perte de revenus d'environ 40 milliards d'euros.**

Plusieurs groupes non-alimentaires étaient déjà en difficulté avant l'épidémie du Covid-19 et ne pourront résister longtemps à la chute de leur chiffre d'affaires. Ainsi, l'enseigne de prêt-à-porter **La Halle (groupe Vivarte) qui emploie 6000 salariés en France et qui connaît des difficultés depuis longtemps est fortement fragilisée par la fermeture de l'ensemble de ses magasins en raison de l'épidémie.** Les prévisions de perte du chiffre d'affaires sont de 106 millions d'euros entre le 15 mars et le 11 mai. En conséquence, La Halle a initié une procédure de sauvegarde fin avril 2020, qui ne concerne cependant pas les autres enseignes de Vivarte, Caroll et Minelli.

¹ Les prévisions du Retail Economics dépendent des politiques gouvernementales mises en œuvre ; elles sont établies ici au 6 avril 2020

Le discounteur d'électroménager MDA (1200 salariés et 5000 emplois indirects dans les magasins franchisés MDA, Phox, Pulsat) a également demandé la protection d'une procédure collective malgré une bonne trésorerie. Cette procédure, ouverte par le Tribunal de Commerce de Lyon le 2 avril 2020, permettra à l'entreprise de geler les créances et de faire face aux incertitudes notamment sur la réouverture des magasins.

Pour les distributeurs les plus solides, les aides gouvernementales ont apporté un soutien important leur permettant de mieux gérer leur trésorerie. FNAC-

Darty a ainsi fait appel à un prêt garanti à 70 % par l'Etat de 500 millions d'euros. Le fait que FNAC-Darty soit le premier grand groupe français à bénéficier de cette bouée de sauvetage souligne bien l'impact de la crise sur le commerce non-alimentaire en France.

Le recentrage sur le cash et la gestion de la trésorerie est devenu une question de survie pour toutes les entreprises du secteur non-alimentaire.

La prochaine étape sera de redimensionner leurs activités pour pouvoir rebondir.



Le recentrage sur le cash et la gestion de la trésorerie est devenu une question de survie pour toutes les entreprises du secteur non-alimentaire. La prochaine étape sera de redimensionner leurs activités pour pouvoir rebondir.



Les consommateurs

Impact sur la vente de détail et le comportement des consommateurs

La pandémie de COVID-19 a déjà fondamentalement modifié le comportement des consommateurs. Le confinement, la distanciation sociale et d'autres restrictions obligent de nombreux parents à jongler entre suivi scolaire et travail à domicile. La fermeture des lieux d'échanges ou de loisirs, l'arrêt des manifestations sportives, remettent en question la façon de gérer son temps, d'organiser ses priorités et modifient les habitudes de chacun.

Le choc brutal de la crise sur la vie quotidienne fait émerger de nouveaux comportements d'achat. Reste que l'impact sera différent en fonction des secteurs dans le commerce de détail. La fermeture des magasins de détail non-essentiels a entraîné un passage vers Internet, obligeant de nombreux consommateurs à passer par de nouveaux canaux d'achat.

Environ 1/3 des consommateurs² indiquent qu'ils sont passés à l'achat en ligne pour des produits qu'ils achetaient auparavant exclusivement en magasin. Ces consommateurs doivent toutefois surmonter

les contraintes liées à la création de comptes en ligne et se familiariser avec le paiement digital. À l'avenir, de nombreux acheteurs, peu aventureux voire inquiets avant la crise, pourraient devenir de véritables « convertis au net ». Et ce, bien que les offres des e-commerçants aient parfois été dégradées durant les premiers jours du confinement et les délais de livraison souvent allongés.

Durant la semaine du 20 au 26 avril, le trafic a augmenté de 66,5 %³ sur les sites de vente alimentaire en ligne et de 25,7 %⁴ sur les sites de vente d'électronique grand public, tandis que les sites de prêt-à-porter n'ont vu leur trafic augmenter que de 8,6 %⁵.

Même si les comportements d'achat ont changé, tous les sous-secteurs de la distribution n'en bénéficient pas de la même façon. Dans le secteur de l'habillement ou des soins personnels, le nombre de transactions en ligne a ainsi chuté au cours du premier mois de confinement :

Les distributeurs alimentaires bénéficient de volumes de ventes accrus, tous les repas étant désormais consommés à domicile. Le transfert de dépenses liées à la fermeture des restaurants, bars, cafés, se porte sur le secteur de l'alimentation avec une demande en hausse, tant pour la nourriture que pour les boissons, y compris alcoolisées. Cette hausse bénéficie surtout aux supermarchés et aux commerces alimentaires de proximité, moins aux hypermarchés.

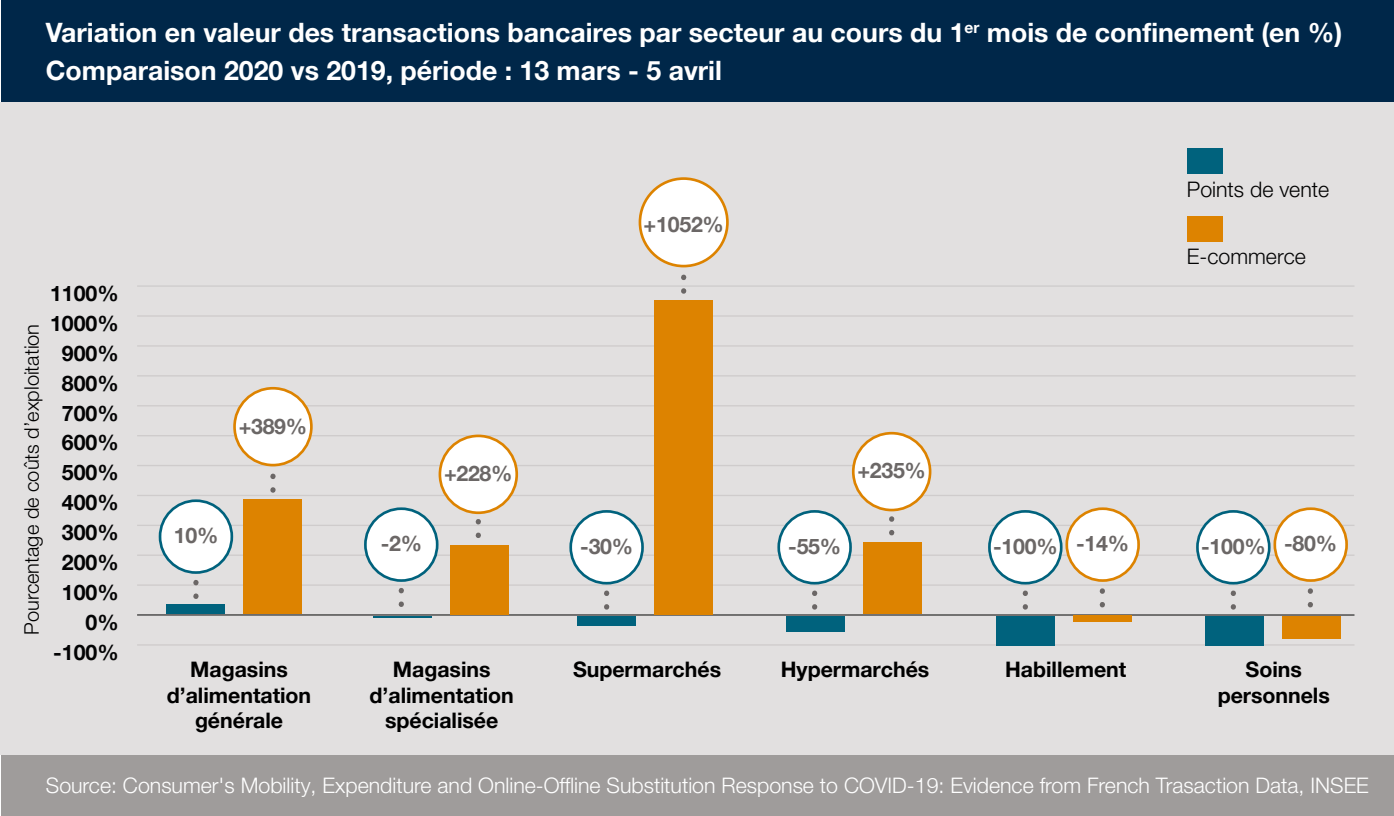
D'après Kantar, du 24 février au 22 mars 2020, les ventes de produits de grande consommation et de produits frais alimentaires en libre-service ont augmenté de 21,5 % par rapport à 2019. On estime qu'à court-moyen terme, ce seront 503 millions de repas⁶ supplémentaires qui seront préparés et consommés à domicile chaque semaine. Ce qui va clairement accroître les dépenses dans l'ensemble du secteur.

En parallèle, les préoccupations croissantes concernant l'impact sur l'économie et la sécurité de l'emploi ont sapé la confiance des ménages quant à leurs finances personnelles. Selo l'INSEE, cette confiance des ménages a fortement chuté en avril 2020 par rapport à début mars : L'indicateur a perdu 8 points, la plus forte

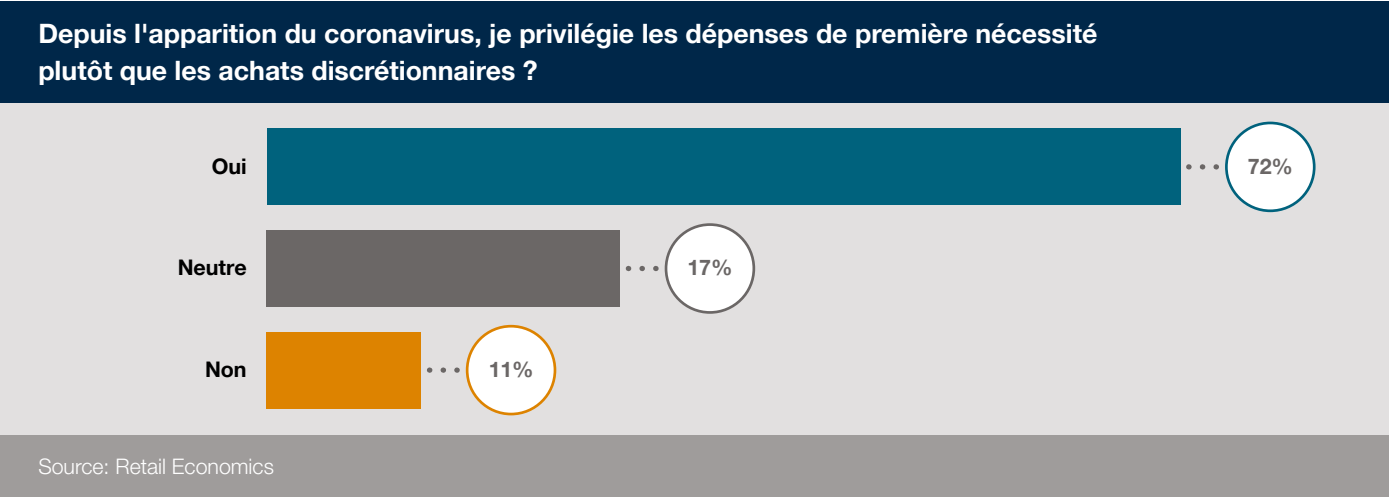
baisse depuis la création de l'indice de confiance en 1972 et se trouve désormais à 95, au-dessous de sa moyenne de long terme (100). L'INSEE observe également une baisse historique de la proportion des ménages prêts à faire des achats importants. En avril, le taux d'opinion positive des ménages sur le niveau de vie futur en France atteint un score historiquement bas et perd 35 points. Une étude réalisée par Meelo, spécialiste en intelligence artificielle dans la consommation, montre que 59,4 % des personnes interrogées considèrent que leur pouvoir d'achat est en baisse en raison de la crise sanitaire⁷.

Selon nos recherches, plus de la moitié des consommateurs⁸ s'inquiètent pour leurs finances personnelles et disent n'avoir pas ou peu d'économies pour passer cette période d'incertitude accrue. Comme attendu, les consommateurs donnent la priorité aux dépenses essentielles, comme l'alimentation et la santé, et évitent les dépenses discrétionnaires, en particulier celles liées aux vêtements, aux appareils ménagers ou électriques.

Près des trois-quarts (72 %) des consommateurs ont donné la priorité aux achats considérés comme essentiels depuis l'apparition du virus.



2 Retail Economics COVID-19, enquête par panel auprès des consommateurs, menée le 29 mars 2020 sur un échantillon de 2000 personnes
3 Contentsquare analysis : évolution du trafic sur les sites des supermarchés en France dans la semaine du 20 au 26 avril par rapport à la période du 6 janvier au 16 février
4 Contentsquare analysis : évolution du trafic sur les sites des distributeurs tech en France la semaine du 20 au 26 avril par rapport à la période du 6 janvier au 16 février
5 Contentsquare analysis : évolution du trafic sur les sites des distributeurs tech en France la semaine du 20 au 26 avril par rapport à la période du 6 janvier au 16 février



6 Kantar World Panel
7 Sondage réalisé en ligne du 10 au 14 avril 2020 par Diffusis France, à la demande de Meelo, sur l'ensemble du territoire français auprès de 1125 personnes âgées de 18 ans et plus.
8 Retail Economics COVID-19, enquête par panel auprès des consommateurs, menée le 29 mars 2020 sur un échantillon de 2000 personnes

Malgré les importantes mesures de soutien mises en place par le gouvernement, une augmentation du chômage est inéluctable dans la deuxième moitié de 2020. S'il est sans doute trop tôt pour quantifier l'ampleur des pertes d'emplois, l'affaiblissement du marché du travail entraînera un ralentissement inévitable des dépenses de consommation, tandis que l'impact à plus long terme sur la confiance limitera les dépenses des ménages. Comme constaté au lendemain de la crise financière, **les consommateurs privilégient**

le prix par rapport à la gamme de produit et à la qualité, ce qui pousse la croissance des discounters.

Comme pour la crise de 2008, bien que celle-ci soit différente, cette crise va entraîner de nouveaux modes de consommation chez de nombreux acheteurs. Certains de ces comportements seront sans doute de courte durée, d'autres persisteront probablement jusqu'à la reprise économique.



Résumé des secteurs et prévisions pour 2020

Secteur	Résumé	Prévisions révisées de croissance 2020
Alimentation	L'alimentation restera incontestablement gagnante. La fermeture des exploitants de services alimentaires (ex : Bars, cafés, restaurants) dont certains ne réouvriront pas entraînera un transfert permanent des dépenses vers le secteur de l'alimentation (ex : Supermarché, commerce de proximité, etc.).	+7.5 %
Habillement	L'habillement est susceptible d'être l'un des secteurs les plus touchés compte tenu de sa nature non essentielle, notamment en l'absence d'événements extérieurs. Bien que le passage à le e-commerce puisse soutenir certaines ventes, il ne permettra pas de protéger le marché contre un déclin général. De nombreux détaillants tels que La Halle, Okaïdi et Jacadi ont temporairement cessé leurs activités en ligne. La collection printemps/été sera une perte sèche pour la plupart des détaillants et les niveaux de stocks excédentaires finiront par inonder le marché en juin et juillet, entraînant des remises importantes et une érosion des marges. Plusieurs détaillants de vêtements étaient déjà en difficultés en raison de problèmes sous-jacents avant la crise. Leurs mises en administration judiciaire paraissent inévitables.	-26.7 %
Electronique	Les distributeurs de produits électroniques et électriques devraient profiter de la crise à court terme, les entreprises se tournant vers le travail à domicile, ce qui nécessite l'achat d'ordinateurs portables, de logiciels et d'accessoires. Les tablettes et les ordinateurs portables à bas prix sont également très demandés car les parents cherchent à occuper leurs enfants et à les aider pour l'enseignement à domicile. Le taux élevé de pénétration d'Internet favorisera également la croissance des ventes dans ce secteur. La restriction des déplacements risque également d'inciter les consommateurs à limiter leurs sorties et leurs activités physiques extérieures. Les ventes en ligne d'appareils de fitness à domicile et d'appareils de fitness intelligents devraient donc également en profiter. Les produits électro-ménagers sont également très demandés, les consommateurs cherchant à stocker des aliments surgelés et utilisant leurs appareils de manière beaucoup plus intense.	+0.7 %
Logement et mobilier	Les distributeurs d'articles d'intérieur et de meubles risquent de connaître une première baisse importante de leurs ventes dans la mesure où les consommateurs donnent la priorité aux produits de première nécessité et où les fermetures de magasins réduisent les achats impulsifs. Un coup dur porté au marché du logement compromet également les activités de déménagements. Avec l'effondrement des visites à domicile et l'application de critères de prêt plus stricts par les organismes de crédit, le marché du logement devrait souffrir considérablement dans les mois à venir. Cependant, le fait de passer plus de temps chez soi favorise l'amélioration des espaces de vie.	-3.5 %
Bricolage et jardinage	Le bricolage et le jardinage devraient moins souffrir que d'autres secteurs non-alimentaires. Les consommateurs confinés se concentrent sur les projets d'amélioration de leur habitat. Reste que les magasins sont restés fermés pendant la période de Pâques qui est, généralement, le point de départ des ventes de printemps. Mais l'augmentation probable du temps passé dans les jardins privés dans les mois à venir devrait soutenir les ventes de matériel de jardinage. Le faible taux de pénétration en ligne favorisera les détaillants ayant une offre attrayante.	-2.9 %
Santé et beauté	Le stockage de produits de toilette et d'hygiène va avoir un effet négatif sur les ventes dans les mois à venir. Le parfum et les cosmétiques connaîtront une baisse car le confinement sape la demande tandis que les contraintes prévisibles de réouverture des grands magasins impacteront les ventes des marques de beauté. Avec moins de 10 % des ventes de produits de beauté générées en ligne, certains petits spécialistes de la vente en ligne pourraient profiter de la situation et des difficultés des points de vente physiques pour prendre des parts de marché.	-7.2 %

Source: Retail Economics

A noter sur ce tableau : Notre hypothèse de travail prévoit d'importantes perturbations jusqu'à la fin mai, les dépenses non-alimentaires commençant à se redresser en juin mais ne revenant pas à des niveaux historiques en 2020.



Les distributeurs

Analyse d'impact sur le commerce de détail non-alimentaire



L'impact de COVID-19 a entraîné la mise en confinement d'environ 70 % des acteurs de la vente de détail de produits non-alimentaires.

Même les commerces autorisés à rester ouverts ont été confrontés à d'importants défis. L'application de mesures de distanciation sociale travail a eu un impact non-négligeable puisque les commerçants ont dû limiter le nombre d'acheteurs dans leurs magasins tout se devant de fournir au personnel des équipements de protection individuelle (EPI). Des écrans de protection transparents ont également été installés aux caisses pour protéger le personnel.

En plein boom, le e-commerce bénéficie de cette période de confinement mais connaît également des délais de livraison significativement allongés. **En Europe, environ 75 % des commandes sont aujourd'hui livrées avec un délai supérieur à 5 jours. Ces commandes représentent un volume trois fois supérieur à avant la crise⁹.** Des enseignes non-alimentaires comme Leroy Merlin ont ainsi ouvert leurs drives permettant aux clients de venir chercher eux-mêmes leur commande pour pallier les difficultés de livraisons.

L'impact du virus aura eu pour conséquence le passage d'un flux de trésorerie positif à un flux

négatif en quelques semaines pour de nombreuses entreprises. Il faudra du temps pour que le retour aux bénéfices se fasse sentir sur les liquidités.

Il semble cependant qu'à court terme les liquidités, obtenues grâce aux mesures de soutien, seront suffisantes pour traverser les deux mois de confinement. Mais les besoins en fonds de roulement vont s'intensifier à partir de juin avec les commandes et les stocks traditionnellement liés à la rentrée de septembre puis à Noël. En parallèle, les provisions pour dépréciation de stocks obsolètes vont se multiplier, en particulier pour les collections saisonnières, comme celle de la mode printemps-été 2020.

Sans autre intervention de l'État, d'importants pans du secteur de la distribution non-alimentaire seront soumis à une forte pression, avec un risque que de nombreux distributeurs puissent se retrouver sous administration judiciaire dès cet été, à mesure que les réserves de liquidités et les facilités de crédit vont s'épuiser. **Il est donc impératif d'aborder cette crise à la fois sur le plan opérationnel et financier avec un état d'esprit de restructuration,** c'est-à-dire de réinvention du modèle opérationnel et d'aménagement ou de renégociation des financements.

⁹ Baromètre mené par Foxintelligence au cours des semaines du 2 au 8 mars (semaine de référence) et des semaines suivantes. Les variations sont calculées en prenant comme indice 1.0 la semaine du 2 au 8 mars et en la comparant aux ventes réalisées les semaines suivantes.



Demain

Comment gérer la fin du confinement ?

Alors que les conditions de sortie du confinement se précisent, le comportement des consommateurs dépendra en partie des actions prises par les distributeurs pour les accueillir. Il est essentiel d'être agile et innovant pour reouvrir une sélection de magasins et proposer un mode de shopping adapté à la situation. Il faudra également agir rapidement pour s'adapter à la demande et s'assurer que les produits soient au bon endroit au bon moment.

Cette situation sans précédent va impliquer des changements importants dans les modes de fonctionnement de la plupart des distributeurs. **En effet, les coûts d'exploitation vont augmenter et les capacités d'accueil vont diminuer à l'image de ce qui se prépare chez les coiffeurs :**

- Désinfection encore plus stricte des outils et des salons ;
- Mise à disposition de sprays, lingettes désinfectantes, blouses jetables, gels hydroalcooliques, gants, masques... ;
- Obligation de laisser un fauteuil vide entre chaque client ;
- Mise en place de système de prise de rendez-vous en ligne afin de réguler le trafic ;
- Elargissement des horaires d'ouverture ;
- Réduction de l'offre de services avec interdiction probable de tailler la barbe.

Si la décrue du taux d'infection et du nombre de décès se confirme au cours des prochaines semaines, comme on l'espère, la levée progressive des restrictions devrait permettre une reprise des dépenses de consommation à partir de juin/juillet.

Toutefois, malgré les efforts des décideurs politiques, les mesures prises pourraient ne pas réussir à endiguer l'augmentation du chômage, ce qui pourrait entraîner une récession profonde et prolongée.

Pour de nombreux distributeurs, il est essentiel d'agir immédiatement afin d'assurer leur survie et de sortir de cette crise avec un nouvel horizon. Dans tous les cas, il n'est pas réaliste de penser que le secteur reviendra entièrement à la situation pré-COVID-19.

Les distributeurs devront désormais tenir compte des modes de fonctionnement plus agiles apparus pendant cette crise. Les équipes de direction vont devoir revoir les stratégies de gestion des risques, évaluer l'impact sur les chaînes d'approvisionnement et stopper les initiatives et projets qui ne sont pas prioritaires. Elles vont devoir redimensionner leur portefeuille de magasins, leur offre produits et service à court terme pour la réouverture et à moyen terme pour gérer les répliques. Dans certains cas, il faudra réévaluer la finalité de leurs enseignes tout en garantissant la continuité des activités en temps de crise. Le secteur connaîtra sans aucun doute des changements durables.

Les équipes de direction vont devoir redimensionner leur portefeuille de magasins, leurs offres de produits et services et réévaluer la finalité de leurs enseignes.

Face à ces défis, Alvarez & Marsal apporte non seulement la perspective d'un spécialiste du retournement mais également celle d'un opérateur du secteur. En effet, A&M a directement géré des enseignes de distribution en France, à la fois en B2C et B2B, dans le cadre de mandat de direction générale par intérim. Ainsi par exemple, Tarek Hosni, Managing Director, a été PDG par intérim de C&A France et Hervé Gilg, Managing Director a été PDG par intérim d'Office Depot France. Avec ses équipes pluri-disciplinaires, qui regroupent des spécialistes de la transformation, du retournement, de la restructuration opérationnelle et financière et des transactions, A&M apporte un éclairage et une vision opérationnelle unique sur les difficultés du secteur et sur les solutions que les distributeurs français doivent mettre en œuvre pour les surmonter.

L'expertise d'A&M

A&M a travaillé avec certains des plus grands distributeurs européens et internationaux afin de stabiliser leurs résultats financiers, transformer leurs activités, accroître leur croissance et accélérer leurs performances grâce à des actions décisives. Lorsque les approches traditionnelles ne suffisent pas, A&M, fort de son savoir-faire en matière de restructuration et de redressement des entreprises, offre de nouvelles solutions et des résultats rapides grâce à une approche de la transformation qui repose sur les faits, les actions et le leadership.

Les équipes d'A&M sont composées de 5000 professionnels à travers le monde qui combinent savoir-faire opérationnel et de conseil ainsi qu'une expérience de terrain dans le management d'entreprises faisant face à des défis importants :

- **Gestion de trésorerie et optimisation des besoins en fonds de roulement** : Créer une culture centrée sur la trésorerie, des prévisions claires et des axes stratégiques afin de préserver sa trésorerie et conduire un changement durable
- **Leadership, retournement et gestion de crise** : Stabiliser les organisations, établir les priorités d'action et exécuter les plans d'amélioration choisis
- **Transformation de modèle opérationnel et réduction de coûts** : Garantir que les ressources et les compétences soient optimisées pour répondre à la demande en maximisant la rentabilité.
- **Gestion des marges** : Garantir que la proposition de valeur faite au client entraîne une amélioration de l'EBITDA grâce à un meilleur approvisionnement et à une stratégie claire dans la gestion des tarifs et de offres promotionnelles
- **Optimisation du commerce en ligne et du digital** : Aligner le modèle d'exploitation, les compétences et les investissements (CapEx et OpEx) afin de réaliser des bénéfices et d'offrir une expérience client de qualité

- **Évaluation des activités en magasins**, aussi bien au niveau des performances (ventes et marges) que de la productivité (coûts), afin d'améliorer l'expérience client et l'efficacité opérationnelle
- **Évaluation des emplacements, formats, de la taille et des loyers des magasins** : Suppression des magasins déficitaires et renégociation des contrats de location pour améliorer l'EBITDA et optimiser le réseau d'implantations géographiques
- **Efficacité du marketing** : Analyser et améliorer l'efficacité et l'efficience des actions marketing afin de réduire les coûts et d'optimiser les dépenses budgétaires pour obtenir le meilleur rendement
- **Transactions, M&A, y compris due diligence, intégration et séparation** : financial due diligence, vendor due diligence, operational due diligence, Tax due diligence ; Intégration post fusion

Pour plus d'informations sur la modélisation ou les données utilisés dans ce rapport, veuillez contacter A&M France ou le service de presse d'A&M en France : Image 7, am@image7.fr



Hervé Gilg
Managing Director
+44 (0) 798 335 8909
hgilg@alvarezandmarsal.com



Ghislain de Seze
Managing Director
+33 (0) 6 74 02 87 45
gdeseze@alvarezandmarsal.com



Tarek Hosni
Managing Director
+33 (0) 6 82 81 82 56
thosni@alvarezandmarsal.com





À PROPOS D'ALVAREZ & MARSAL

Les entreprises, les investisseurs et les entités gouvernementales du monde entier se tournent vers Alvarez & Marsal (A&M) lorsque les approches traditionnelles ne suffisent pas pour apporter des changements profonds et obtenir des résultats tangibles. Totalement indépendante et détenue par ses associés depuis sa fondation en 1983, A&M est une société de services professionnels de premier plan à l'échelle mondiale qui offre des services de conseil financiers, amélioration de la performance opérationnelle et de retournement.

Avec plus de 5000 collaborateurs dans le monde, nos équipes proposent des résultats tangibles aux entreprises, conseils d'administration, sociétés de capital-investissement, cabinets d'avocats et agences gouvernementales confrontés à des défis complexes. Nos équipes seniors aident les organisations à transformer leurs activités, à accélérer la croissance et les résultats par des actions structurantes. Composée de consultants de premier plan, ayant une expérience opérationnelle, pour certains issus d'organes de tutelle et régulateurs, A&M s'appuie sur son ADN de restructuration pour transformer le changement en un actif stratégique, maîtriser les risques et libérer de la valeur à chaque étape de la croissance.

Suivre A&M :



Pour plus d'informations : [AlvarezandMarsal.com](https://www.alvarezandmarsal.com)

ALVAREZ & MARSAL