

ZALIS

la gestion du risque en entreprise

Tous les entrepreneurs ne se ressemblent pas. Fatal à une majorité de chefs d'entreprise, l'éclatement de la bulle Internet aura au contraire permis à Daniel Cohen de mettre au service d'une nouvelle activité son goût d'entreprendre et ses compétences en restructuring. Tels sont les piliers fondateurs de Zalis, société spécialisée dans l'accompagnement des structures en difficulté. Aujourd'hui solidement implantée sur le marché, la firme entend accélérer son développement et se tourne vers de nouveaux partenaires, vers de nouvelles activités.

Un concept novateur adapté aux entreprises en difficulté

Zalis s'adresse avant tout aux dirigeants d'entreprises et aux actionnaires actifs qui traversent une phase critique de leur développement. Loin de se limiter aux firmes en perte de vitesse, le cabinet propose de déterminer et de mettre en œuvre tout type de stratégie susceptible d'apporter

un second souffle à des structures en mal d'accompagnement. Peu importe en définitive qu'il s'agisse d'une entreprise incapable de gérer sa croissance ou d'une société traversant une crise financière, Zalis entend déployer son savoir-faire auprès de toute firme confrontée à une situation de rupture. Les domaines d'intervention sont divers : informatique et électronique,

télécommunications, médias, industrie ou hôtellerie, le cabinet a démontré au fil des ans sa capacité d'adaptation aux problématiques spécifiques de ces secteurs de l'économie. Sollicitées pour élaborer des plans de réduction des coûts et de maîtrise des risques, les équipes de Zalis sont avant tout réputées pour l'efficacité de leur mode opératoire et leur réactivité imbattable.

C'est en tout cas ce que l'industrie du restructuring retient de l'intervention auprès de l'hôtelier Royal Monceau, marquée par la prise de contrôle opérationnelle de l'ensemble des quatre hôtels en moins de 24 heures.

Nouvelle alliance et relais de croissance

2008 marque un tournant dans la jeune histoire de Zalis. Cette année est en effet marquée par le rapprochement de l'entité avec A&A, le cabinet de conseil créé et dirigé par Jacques Attali. Pour Zalis, s'il n'est pas question de tourner le dos à son activité historique, la fusion avec A&A lui offre un accès de qualité à de nouveaux dossiers, avec en point de mire, une percée sur le secteur convoité du conseil aux opérations de fusions-acquisitions.

Un parcours hors norme

Le parcours professionnel de Daniel Cohen ne le prédisposait pas à la restructuration d'entreprises en difficulté. Diplômé en électronique et en robotique, il a d'abord eu l'occasion de s'essayer à la direction d'entreprise. Dès 1988, il crée une première société spécialisée dans l'imagerie numérique. Leader sur un marché naissant, il enregistre alors ses premiers faits d'ar-

Références récentes :

Secteur	Localisation	Dimension	Problématique
Hôtellerie immobilière	France	300 - 500 M€	Gestion opérationnelle de crise Accompagnement opérationnel aux tâches de cession
Industrie Multinationale	France	300 - 500 M€	Stratégie de développement / Gestion crise R. H.
Médias Multinational	France / Canada	50 - 100 M€	Acquisition / Fusion / Gestion
Médias Multinational	Londres	50 - 100 M€	Accompagnement stratégique/crise
Industrie Multinationale	Pologne	50 - 100 M€	Stratégie/mise en œuvre opérationnelle /Gestion crise/reprise contrôle
Edition/Médias	France	200 - 300 M€	Cession
Industrie	France	1 Md€	Stratégie L. T. / Acquisition
NTI	France	1 Md€	Stratégie L. T. / Acquisition
Agroalimentaire	USA	1 Md€	Stratégie L. T. / Acquisition
Energie	France	1 Md€	Stratégie L. T. / Acquisition
Services	France	1 Md€	Stratégie L. T. / Acquisition
Gouvernemental	Andorre		Stratégie L. T. / Repositionnement économique



Daniel COHEN
Président

Directeur du
développement

Edwige HEINRY
Assistance
Responsable
Communication

Brigitte CORDEAU
Responsable RH

ASSOCIES



Eric LE MER
Directeur Opérationnel



Roland de CONIHOUT
Directeur Opérationnel



Jean-Paul VAUTREY
Directeur Opérationnel



John LLOYD
Directeur Opérationnel



Ivan MALTCHIEFF
Directeur RH



Jean-François HABERT
Directeur Adm. & Fin.

COLLABORATION EXTERNE

Domminique PATARD
Système informations
INTERNET

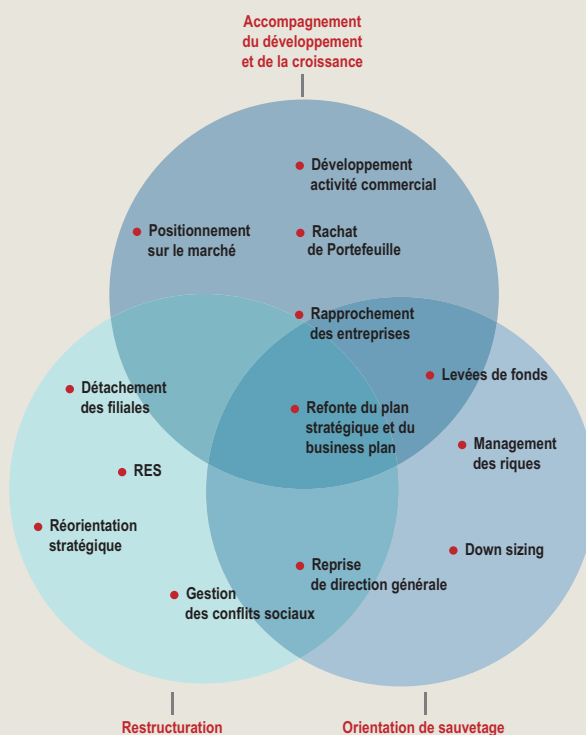
Pierre CHICHA
Conseil SOCIAL

Chris THOMPSON
COACHING

Claude COHEN
Directeur Opérationnel

Eymeric PROT
Consultant

La segmentation de l'offre



Entretien avec **Daniel Cohen**, Président fondateur de **Zalis**

“ Notre positionnement sur le marché est unique ”

DSFD : Comment a évolué votre activité depuis la création ?

Daniel Cohen : Au départ, quand nous avons lancé l'activité en 2001, nous ne traitions pas plus de deux missions en parallèle. Leur nombre a commencé à croître de façon importante en 2003-2004 lorsque nous avons réalisé les premières opérations réellement significatives. Ces missions ont permis un tournant dans notre activité, notamment le rachat et la restructuration de la filiale jeux vidéo du groupe France Télécom. Nous avons d'ailleurs repris la direction générale en 2005 car la société connaissait de nouvelles difficultés et nous avons remis l'activité sur pieds en quelques mois. La durée des missions est généralement de neuf mois car nous avons pu expérimenter qu'un délai plus court était insuffisant pour un réel retournement et qu'en restant trop longtemps, nous prenions le risque de devenir indispensables à l'entreprise. A partir de 2005, nous avons décidé de sortir du secteur des TMT et d'appliquer le concept à d'autres domaines d'activité. De par ma formation et mon expérience, racheter et restructurer des entreprises dans le matériel après avoir travaillé essentiellement dans le secteur de l'immatériel, me paraissait, au premier abord, un gros défi à relever. Dans cette dynamique, nous avons notamment

accompagné la reprise de la direction d'une usine de 1500 personnes en Pologne pour le compte d'un équipementier automobiles afin d'aider à la restructuration de l'entreprise. Au fil du temps, on nous confie des dossiers de plus en plus importants, ce qui permet un développement significatif de l'entreprise. En 2007, le dossier Royal Monceau a notamment nécessité la mise en place d'une équipe de 18 personnes pour prendre, dans un délai très court, la direction de quatre hôtels.

DSFD : Quel est le positionnement de Zalis sur le marché ? Comment s'organise le projet d'alliance avec le cabinet A&A ?

D. C. : Notre positionnement est unique sur le marché, en effet, nous proposons un service plus complet que les cabinets de conseil tels que McKinsey et nous ne pouvons pas être réellement comparés aux prestations des managers intérimaires car nous intervenons uniquement en équipe. De plus, la composante prise de risques est plus forte chez Zalis que chez les autres entreprises de retournement. Les gens sont prêts à payer beaucoup si vous prenez une part du risque à leur place et je pense qu'à moyen terme les intermédiaires qui ne prennent pas le risque des entreprises à leur compte vont disparaître. Nous sommes actuellement sur le point de fusionner avec le cabinet de Jacques Attali. Cette fusion se réalise en plusieurs étapes et nous en sommes, pour l'instant, à un rapprochement au niveau opérationnel. Nos entités sont toutes les deux spécialisées dans les situations de rupture d'entreprise. Nous cherchons

à accompagner la rupture et à gérer les risques inhérents à ces situations. Le cabinet A&A conseille et accompagne des sociétés en ayant des perspectives plus long terme et préconise des acquisitions pour combler les ruptures technologiques à venir. Pour nos opérations de retournement, chez Zalis, nous traitons des opérations similaires.

DSFD : La crise des subprimes a-t-elle eu un impact sur votre activité ? Avez-vous des perspectives de développement à l'international ?

D. C. : La crise des subprimes génère des perturbations économiques qui ne laissent pas indemnes les entreprises. En effet, avec la crise des liquidités et l'assèchement du crédit, les entreprises doivent faire face à de nouveaux défis. Cependant, dans les faits et contrairement à ce qu'on pouvait attendre, nous ne ressentons pas de conséquences directes pour notre activité. Même si ces perturbations n'ont pas aidé les entreprises en difficulté à se relever, elles ne nous ont pas réellement apporté de dossiers supplémentaires. Concernant d'éventuels projets d'internationalisation, nous avons récemment intégré à notre équipe John Lloyd, qui aura notamment pour mission de développer l'axe Paris/Londres de la société. Par ailleurs, nous avons signé un accord de partenariat avec un important cabinet américain pour bénéficier de leurs ressources internationales et avoir l'exclusivité des opérations en France. En effet, ces sociétés qui ne sont pas présentes en Europe et n'envisagent pas, à court terme, de s'implanter en France, nous soutiennent dans notre développement européen.

mes auprès d'une clientèle composée de grands comptes, comme Alcatel ou la Cité des sciences et de l'industrie. Mais, avec la Guerre du Golfe, Daniel Cohen expérimente les difficultés auxquelles sont aujourd'hui confrontés ses clients. Il parvient malgré tout à céder son entreprise. Ce passage par la case restructuring a laissé des marques. Des marques positives immédiatement mises à profit par l'entrepreneur qui fait l'acquisition d'une société de communication en difficulté, qu'il retournera et revendra, réalisant au passage une plus-value conséquente. Bénéficiant désormais d'une solide réputation sur le secteur des nouvelles technologies, Daniel Cohen est appelé pour prendre la direction d'une SSII, Eurogiciel Multimédia. Expérience réussie qui le propulse en 1997 à la Direction générale de Kalisto, un des leaders français de l'édition de jeux vidéo. Conscient du potentiel de la société, il porte ses effectifs de 40 à 400 salariés en moins de

deux ans, et organise son introduction en Bourse. Opération couronnée de succès pour cette entreprise qui enregistre alors la plus belle progression du nouveau marché. C'est à cette époque et alors que le cours de la firme atteint des sommets, que Daniel Cohen reprend sa liberté. S'il envisage un temps de développer une nouvelle firme orientée NTIC, l'éclatement de la bulle Internet en 2001 lui ouvre les portes de la restructuration d'entreprise. C'est dans ce contexte de crise financière que naît Zalis, société alors spécialisée dans le sauvetage des entreprises en difficulté.

La force d'un travail en équipe et de la complémentarité des compétences

Pour chacune des missions, une équipe mandatée par Zalis s'engage à conduire les opérations pour une durée moyenne de neuf mois afin d'atteindre les objectifs fixés. La politique de l'entreprise est d'envoyer

une équipe complète qui se compose au minimum de sept personnes. En effet, Zalis ne se contente pas de placer un directeur financier et un CEO dans l'entreprise en transition ; au sein de l'équipe, on trouve également un directeur des ressources humaines, des directeurs commerciaux, techniques et juridiques. L'objectif est d'être en mesure de proposer un service complet, d'avoir une vue d'ensemble sur les situations et d'anticiper les difficultés susceptibles d'affecter l'entreprise à court et moyen terme. Il est parfois difficile de convaincre les entreprises de la nécessité de l'envoi d'une telle équipe, les résultats sont pourtant très satisfaisants a posteriori. De plus, la spécificité de certaines missions demande parfois de faire appel à des spécialistes des secteurs d'activité pour compléter le panel de compétences. Pour chaque mission, un coach est également présent pour stimuler et appuyer l'équipe en charge de la conduite du changement.

Entretien avec **John Lloyd**, Directeur opérationnel, Zalis



L'approche de Zalis diffère sensiblement de celle des autres acteurs sur le marché

DSFD : Vous venez de rejoindre l'équipe en tant que directeur opérationnel. Pourquoi avoir choisi Zalis ?

John Lloyd : J'ai, tout d'abord toujours eu un intérêt pour la niche qu'occupe Zalis. En effet, avant d'intégrer l'équipe, je travaillais à mon compte en tant que Chief Restructuring Officer. Je pense, de plus, que l'approche de Zalis diffère sensiblement de celle des autres acteurs sur le marché. L'approche est

plus personnelle, l'équipe prend plus de responsabilités au sein des entreprises qui font appel à ses services. Par ailleurs, la prise de risques, pour le compte des clients, est plus importante : quand nous prenons des mandats au sein de sociétés, nous sommes prêts à aller jusqu'au bout pour résoudre les problèmes qui bloquent la croissance. Ayant moi-même une expérience plus opérationnelle du métier de restructuring, je trouve le mode d'intervention de Zalis plus complet par opposition à l'approche de consultant qu'ont la plupart des cabinets.

DSFD : Vous avez le projet d'initier l'axe Paris/Londres du cabinet. Quels sont les éléments qui motivent ce développement ?

J.L. : Il y a, sur le marché du restructuring, beaucoup d'affaires qui sont la propriété de fonds d'investissements anglais ou américains et dont le siège européen se trouve généralement à Londres. Ces fonds détiennent beaucoup de capitaux dans des entreprises européennes et c'est souvent à Londres que les décisions sont prises. Développer le concept de Zalis à Londres donne l'opportunité de toucher les propriétaires de sociétés en crise en Europe. C'est le premier pas vers de notre développement à l'international. De plus, le métier de restructuration est le même en France ou en Angleterre. Il serait dommage de réduire son champ d'activité quand les compétences peuvent être utilisées à l'étranger.

Ivan Maltcheff, Directeur des Ressources humaines



DSFD : Quels éléments ont motivé votre choix de travailler chez Zalis ? Quel est votre rôle au sein de l'équipe ?

Ivan Maltcheff : Après avoir été DRH dans différentes entreprises, je réalise depuis quelques années des activités de coaching, d'accompagnement du changement. Au sein de cette activité, j'aborde notamment un aspect particulier du changement : la crise. J'ai été séduit par le concept de Zalis car je pense que Daniel Cohen a compris l'importance

du facteur humain dans les processus de crise : pas seulement de la fonction RH mais également de l'importance de la dimension psychologique et du vécu des managers. En effet, en période de crise, chacun réagit avec ses réflexes, à première vue peu rationnels, mais qui sont à intégrer dans l'organisation du processus de changement. Dans ce genre d'activité, on traite généralement en profondeur l'aspect juridique et financier mais plus rarement l'aspect humain. Je pense que l'intégration de cet aspect dans l'accompagnement du changement chez Zalis constitue une réelle valeur ajoutée. Lors des différentes missions, je dois, tout d'abord, gérer les problématiques RH (management, droit social). J'ai, de plus, un rôle de coaching de l'équipe Zalis sur le terrain. Enfin, à la fin de certaines interventions, je peux éventuellement être mobilisé pour coacher le manager de l'entreprise afin de lui permettre de rebondir, de surmonter la crise.

DSFD : Comment se passe le coaching de l'équipe Zalis sur le terrain ? Quelle place prend cette dimension RH au cours des différentes missions ?

I. M. : Même si les membres de l'équipe sont très intégrés chez Zalis, certains conservent

une activité indépendante en parallèle. Les différents intervenants ont la capacité de réellement constituer une équipe tout en ayant chacun sa propre dynamique. Les intervenants chez Zalis sont tous des professionnels de haut niveau, ayant développé leurs propres pratiques qu'il est nécessaire d'harmoniser de façon rapide sur les missions. Les missions demandent en effet d'être très réactifs, d'agir vite, et pour ces raisons, un coach d'équipe permet de faciliter et d'accélérer le processus d'harmonisation. De plus, le chef de projet est généralement très pris par la relation client et joue avant tout un rôle de régulation avec le client. Il a donc besoin d'un soutien en ce qui concerne le management de l'équipe à proprement parler. Mon intervention a également pu se révéler cruciale dans l'évolution des négociations avec l'équipe de l'entreprise. J'aide souvent à améliorer les relations entre l'équipe en place et celle de Zalis. J'ai pu, par ailleurs, sur des missions qui n'étaient, à première vue, pas du tout orientées RH, aider à crédibiliser le dossier en apportant cette dimension qui s'est avérée être primordiale pour gérer la crise. Il arrive également que sur des missions dans des secteurs très spécialisés, le travail soit en majorité de la régulation humaine car l'expertise sectorielle est là.

Jean-Paul Vautrey, Directeur opérationnel



DSFD : Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à rejoindre Zalis ?

Jean-Paul Vautrey : Deux principaux éléments ont conditionné mon choix d'intégrer l'équipe de Zalis : le premier aspect concerne la richesse sur le plan humain, le second

porte sur la dynamique et l'ambition. En effet, Zalis est une équipe, une vraie, presque un *commando* qui est exclusivement constituée d'acteurs ayant une solide expérience du management et des situations de crise. Par ailleurs, au sein de cette équipe, chacun a pu développer des savoir-faire différents qui s'avèrent complémentaires. Quand on réunit l'ensemble ou une partie de cette équipe sur un projet urgent ou sur une situation difficile, on obtient une efficacité maximale dans une ambiance de travail excellente. Zalis accompagne ses clients en situation sensible, mais pas seulement en « pompier », pour éteindre les foyers de crise et remplacer temporairement tout ou partie d'un management. A l'action court terme, Zalis ajoute – et c'est une dimension essentielle de son action – la vision et la prise de recul, la recherche du « second souffle ». En plus d'être gestionnaire de crise, Zalis est aussi stratège et créateur de

vraies solutions à valeur ajoutée pour sortir « par le haut » de situations sensibles ou complexes.

DSFD : Comment se concrétise ce rôle de stratège et cette volonté de résoudre les problèmes à long terme ?

J.-P. V. : Cela peut, par exemple, consister à imaginer le « build up » créatif qui redonnera de la valeur et de l'attrait à une entreprise que les actionnaires cherchent à céder, mais qui, seule, ne trouvait pas d'acquéreur. Cela peut également se concrétiser par une remise en question du périmètre initial pour l'élargir et une élaboration d'un nouveau business model gagnant, éventuellement très différent de celui qui était retenu comme base de travail au début de la mission. C'est cette démarche, cette exigence, qui vaut aussi engagement envers nos clients, qui donnent à Zalis toute sa dynamique, tout son potentiel.