

ENTREPRISES

ZALIS RELANCE LA CROISSANCE

Fort d'un total d'environ 20 000 emplois sauvegardés sur les deux dernières décennies, le cabinet Zalis possède une notoriété indiscutable en matière de transformation. Au-delà, l'équipe a développé sa palette de services pour accompagner les ETI dans leur croissance et leurs projets d'avenir.

Emmenée par son charismatique fondateur Daniel Cohen, l'équipe de Zalis a fait des entreprises en mutation son cheval de bataille. Le cabinet qui souffle en 2022 sa vingtième bougie a su se forger une place de choix au sein de l'écosystème des conseils qui œuvrent aux côtés des entreprises dans leurs moments de doute comme de croissance.

DU SAUVETAGE DES ENTREPRISES...

Pionnier du restructuring dans l'Hexagone, Zalis a su imposer sa marque de fabrique face au développement des cabinets anglo-saxons. Pluridisciplinaire et multi-sectorielle, son équipe composée d'experts du pilotage d'entreprise, possède une approche entièrement sur mesure fondée sur une analyse stratégique et une disponibilité sans faille.

En étant à l'écoute des dirigeants dans les moments les plus difficiles, elle devient leur interlocuteur privilégié et fédère les différents conseils (avocats, experts-comptables, fiscalistes, etc.) pour faire bloc et structurer des solutions pragmatiques et durables. Au niveau macroéconomique, le cabinet œuvre à la réindustrialisation et à la souveraineté nationale.

...À L'ÉLABORATION D'UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE

Bien qu'il soit historiquement positionné aux côtés des socié-

SPÉCIALISTE DU PILOTAGE DU CHANGEMENT ET DE LA GESTION DE CRISE, ZALIS ACCOMPAGNE LES ENTREPRISES EN :

- 
Conseil et analyse stratégiques
 Étude de l'environnement, diagnostic, repositionnement produits ou services, refonte de Business Model et du projet industriel, redéploiement...
- 
M&A et levées de fonds
 M&A en situations complexes, levées de fonds complexes, buildup, financement de projets industriels.
- 
Pilotage du changement et de la transformation
 Modification de périmètres, organisation commerciale, logistique, RH, coaching, communication, transformation numérique.
- 
Retournement
 Accompagnement stratégique et opérationnel de ses clients jusqu'à leur redressement et l'amélioration de leurs performances.

tés en difficulté, en particulier des ETI, pour les accompagner dans le changement et vers le rebond, le cabinet s'est progressivement diversifié pour devenir le conseil stratégique vers lequel les dirigeants se tournent quand il est question de croissance. Parce que les problématiques stratégiques ne surviennent pas uniquement dans une situation de crise, Zalis propose également d'intervenir auprès des sociétés pour leur permettre d'insuffler de nouvelles orientations, de déployer d'autres business models ainsi que de travailler sur l'optimisation de l'organisation et de l'opérationnel. En bref, trouver les futurs leviers d'ancrage et de développement.

Toujours dans le cadre d'une stratégie de croissance, le cabinet accompagne depuis quelques années les sociétés dans leurs opérations de fusions-acquisitions, de levées de fonds et de cession en France comme à l'international. Sur les aspects cross border, Zalis s'appuie sur un réseau, présent dans une vingtaine de pays et sur cinq continents avec des partenaires privilégiés au Canada, aux États-Unis, au Brésil, en Inde, en Australie, à Singapour, en Nouvelle-Zélande, en Afrique du Sud, au Royaume-Uni ou en Allemagne. Une offre full service pour des entreprises à la recherche de performance.

BÉATRICE CONSTANS

« Le fonctionnement naturel du monde est d'être en crise perpétuelle »

Entretien avec
Daniel Cohen
Expert en stratégie,
Zalis



© JackyAzoulay

Spécialiste des entreprises en mutation, Zalis fête ses vingt ans. Le moment de faire le point sur l'actualité et l'évolution du cabinet avec son président fondateur, Daniel Cohen, expert en stratégie.

DÉCIDEURS. Alors que vous vous apprêtez à fêter les vingt ans de Zalis, quel bilan faites-vous du chemin parcouru ?

DANIEL COHEN. Cet anniversaire nous a amené à revenir sur toutes les missions que nous avons effectuées depuis notre création. Nous avons alors réalisé qu'elles nous avaient permis de sauver près de 1 000 emplois par an, soit, à ce jour, un total d'environ 20 000 emplois sauvés. Un chiffre marquant qui rappelle le sens de notre engagement. Au-delà, autour de 9 clients sur 10 que nous avons accompagnés et qui auraient pu disparaître existent encore aujourd'hui. Dans un secteur qui se concentre sur les entreprises en difficulté, c'est un taux de réussite dont on peut se féliciter. Ainsi, il y a douze ans, nous sommes

intervenues auprès du groupe Casino-Partouche qui rencontrait de très grandes difficultés. Désormais désendetté, nous les assistons toujours mais dans une croissance exponentielle. Autre illustration avec le groupe Altis Semiconductor,

ce secteur sous-capacitaire, la société est en forte croissance. Enfin, nous avons participé à la cession de Latécoère à Apollo Management, ce qui a permis au groupe structurellement déficitaire de retrouver sa position sur le marché. Ces

« Pour prendre des décisions éclairées, il est nécessaire d'avoir les avis d'experts du métier qui vont porter un regard neutre et indépendant »

devenu X-Fab qui a également failli disparaître et qui livre aujourd'hui des semi-conducteurs à l'automobile. Dans

quelques modèles, parmi d'autres, sont une source de grandes satisfactions pour notre équipe.

Quelle est votre approche du métier ? Et votre recette miracle pour soutenir une entreprise en difficulté ?

Au départ, notre approche est très similaire à celle de n'importe quel autre cabinet. Avant tout, nous réalisons un diagnostic afin de comprendre rapidement ce qui se passe. Ensuite, nous accompagnons le management en place, voire nous nous substituons à lui si la situation le requiert. Nous n'hésitons pas à prendre les mandats sociaux boudés par les gros cabinets et nous prenons toujours le temps de réaliser nos missions afin de ne pas brûler les étapes, défaut de certaines structures plus petites. Il n'y a pas d'ingrédient miracle. Il faut bien évidemment s'appuyer sur les salariés en place et s'entendre avec les syndicats de façon à mobiliser toutes les ressources de l'entreprise. Par ailleurs, soulignons que notre rémunération est assise sur le succès et que notre équipe est composée de professionnels de grande qualité capables d'apporter des compétences complémentaires. C'est grâce à tous ces ingrédients, mis bout à bout qu'il est possible de mettre en œuvre toutes les conditions d'un succès.

Si chaque dossier est différent, certains points d'attention sont-ils incontournables ?

Je m'interdis toujours d'affirmer « je vous l'avais bien dit ». On ne peut pas se réfugier derrière cela. Il est de notre responsabilité de faire passer l'information pour que votre interlocuteur puisse la comprendre. Cela oblige à s'impliquer davantage pour l'amener à prendre conscience qu'il y a des choses à faire bouger.

En France, contrairement à la culture anglo-saxonne où le dirigeant s'entoure de conseils extérieurs, nous avons beaucoup de difficultés à faire appel à des consultants. Or pour prendre des décisions éclairées, il est nécessaire d'avoir les avis d'experts du métier qui vont porter un regard neutre et indépendant car ils ne sont pas happés par le travail du quotidien. Je m'applique ce conseil en premier lieu. Lorsque je prends la direction d'une entreprise, au bout de trois mois, je sais que mon regard ne sera plus objectif et je

demande à des conseils externes d'avoir un regard critique sur mon action.

Enfin, il faut faire très attention aux postures de déni. C'est aussi le rôle du consultant de mettre en confiance le dirigeant en étant clair et lucide sur les difficultés qu'il va traverser.

Nous vivons un contexte de crise à la fois économique et géopolitique. Quelle est votre analyse de la situation ? Et quels conseils proposez-vous pour aider les entreprises à traverser cette période ?

Aujourd'hui, je prends le contrepied de cette position. Le fonctionnement naturel du monde est d'être en crise perpétuelle. Nous avons traversé les Trente Glorieuses où l'on a eu l'impression que tout s'apaisait puis il y a eu le choc pétrolier de 1973, la guerre du Vietnam, celle du Kippour, la guerre du Golfe, les conflits en Yougoslavie, etc. Cela n'a jamais été calme. Je peux même affirmer que ce qui est inhabituel, c'est d'être en dehors des crises économiques et

moment-là. Le message que j'essaie de faire passer modestement aux dirigeants est qu'il faut continuer d'avancer en faisant preuve d'agilité selon les situations.

Qu'est-ce qui, aujourd'hui, fait votre dif- férence au sein de l'écosystème ?

Avant tout, une volonté farouche de sauver les entreprises, les emplois et de se donner tous les moyens d'y arriver. Pas question de dépecer une entreprise pour la vendre en morceaux. Nos excellentes relations avec Bercy et le Ciri en témoignent. Ils savent que viscéralement nous nous battons pour sauver l'industrie française.

Par ailleurs, notre développement se fait aussi à l'international avec des bureaux à Casablanca, New York ou encore au Canada. Nous faisons partie de BTG Global Advisory, un réseau international de cabinets de retournement et de M&A indépendants qui nous offre une capacité d'intervention dans le monde entier. D'un point de vue plus général, je m'intéresse beaucoup aux aspects

**« Nous avons une volonté farouche
de sauver les entreprises, les emplois
et de se donner tous les moyens d'y arriver »**

globales. Au regard de ce constat, nous vivons une période qui n'est pas plus difficile que les précédentes.

On peut s'en désoler, mais pour autant le monde ne sait pas évoluer sans crise financière, économique ou globale. Une fois cet état de fait intégré, on en revient à la gestion des risques pour aller de l'avant dans le contexte de ruptures successives et constantes. Ainsi, je prends souvent l'exemple de l'explosion de la bulle Internet. Lorsque toutes les entreprises s'effondrent dans le secteur, il reste les Google, les Netflix, les Uber, toutes les plus grosses capitalisations mondiales sont nées à ce

culturels et notamment aux différentes réactions, selon les pays, aux situations de crise, entre individualité et collectivité ou encore en matière de distance hiérarchique (*Ndlr : lire les travaux de Geert Hofstede*). En France, de ce point de vue, nous sommes d'ailleurs un paradoxe : à la fois très individualistes mais en même temps très attachés à la hiérarchie. Je garde ces grilles de décodage en tête lorsque j'interviens auprès d'une entreprise en difficulté pour cerner sa culture profonde. Cela me permet de savoir ce qu'elle acceptera comme transformation et jusqu'où il est possible d'aller.



DR

“L’univers de la restructuration est une grande scène de théâtre”

Entretien avec
Fabrice Paire

Président du directoire des casinos Partouche

Fabrice Paire, président du directoire des casinos Partouche, revient sur la restructuration du groupe et son accompagnement vers le rebond.

DÉCIDEURS. Dans quelles circonstances avez-vous été amenés à faire appel à l'équipe de Zalis ?

FABRICE PAIRE. Au début des années 2010, nous avons dû restructurer nos financements. Notre secteur avait connu une claque avec l'interdiction du tabac et nous sortions d'opérations de croissance externe importantes ayant entraîné un effet de ciseaux.

Notre première restructuration n'a pas été probante à cause d'une méconnaissance de cet environnement. C'est Jacques Attali,

qui entretenait une relation amicale avec Isidore Partouche, qui nous a recommandé Zalis et, plus particulièrement, Daniel Cohen qui nous a alors accompagnés dans notre deuxième phase de mutation.

Que vous a apporté l'intervention de Zalis ?

L'univers de la restructuration est une grande scène de théâtre, notamment lors des discussions avec les partenaires bancaires. Grâce à leur intervention, nous avons pu en appréhender toutes les subtilités. Daniel Cohen est toujours extrême-

ment disponible et à l'écoute, sans jamais tomber dans la complaisance. Des qualités très appréciables dans ces moments où la solitude du dirigeant est plus difficile à porter.

Au-delà de la résolution d'un problème financier, il a contribué à nourrir une réflexion sur notre business model et nous a éclairés sur des axes à travailler. Depuis, il est devenu membre du conseil de surveillance du groupe et continue ce rôle de censeur qui permet de challenger le directoire dont j'ai la présidence.



DR

“Peu de cabinets ont ce savoir-faire industriel et stratégique”

Entretien avec
Frédéric Abitbol

Administrateur judiciaire et président du Conseil national des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires (CNAJMJ)

Administrateur judiciaire et président du Conseil national des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires (CNAJMJ), Frédéric Abitbol revient sur l'intervention de Zalis dans le dossier Partouche.

DÉCIDEURS. Quel regard portez-vous sur la démarche du cabinet ?

FRÉDÉRIC ABITBOL. Pour sauver une entreprise en difficulté, toute une équipe est mise en place. Aux côtés des dirigeants, il faut mobiliser des avocats, des conseils financiers mais aussi, parfois, des conseils en stratégie. Il peut aussi être nécessaire de renforcer ponctuellement l'équipe de management.

Peu de cabinets ont le savoir-faire industriel et stratégique de Zalis. Sa spécificité

est d'entretenir une proximité forte avec ses clients. Cabinet français, Zalis a un visage humain et travaille de façon moins standardisée que ce qu'on peut retrouver auprès de grandes firmes internationales, tout en ayant les mêmes compétences. C'est vraiment la culture de l'excellence et du sur-mesure.

Avez-vous un exemple de cette approche ?

Partouche est le parfait exemple d'un groupe qui aurait pu faire l'objet d'un raid hostile de la part de ses créanciers.

Ce groupe familial a su employer les bonnes procédures au bon moment pour restructurer sa dette. La négociation a été dure, mais loyale, pour aboutir à un accord unanime. Et le groupe, qui se porte très bien aujourd'hui, a pu rester sous contrôle familial.

L'approche de Daniel Cohen et son équipe a été déterminante. En apportant les bons conseils, au bon moment, et en gardant la tête froide au plus fort de la crise, il a joué un rôle décisif.

PROPOS RECUEILLIS PAR BÉATRICE CONSTANS



DF

“ Il faut faire preuve d’inventivité pour sauver une entreprise en difficulté ”

Entretien avec

Jean Messinesi

Senior Advisor Zalis, président honoraire du tribunal de commerce de Paris

Jean Messinesi a connu Zalis lorsqu’il était président du tribunal de commerce de Paris. Il a désormais rejoint l’aventure Zalis et apporte sa participation au développement international.

DÉCIDEURS. Comment avez-vous fait la rencontre de Daniel Cohen ?

JEAN MESSINESI. J’étais président du tribunal de commerce de Paris, j’ai rencontré Daniel Cohen sur un dossier complexe auquel ni le ministère de l’économie ou celui de l’industrie, ni l’administrateur judiciaire ne donnaient la moindre chance de survie. Daniel Cohen a proposé une solution à laquelle personne n’avait songé. Grâce à sa créativité, et à son courage de chercher des solutions hors des sentiers battus, il a alors sauvé 2 000 emplois, discrètement, et ce sauvetage est devenu un véritable succès industriel.

Vous avez rejoint Zalis il y a deux ans, quel jugement portez-vous sur cette expérience ?

Ma mission était de contribuer au développement international de Zalis, en particulier au Maghreb, une région que je connais bien. Malheureusement, la pandémie a retardé la mise en œuvre du plan que nous avons formé. Au Maroc, Zalis a un représentant qui connaît très bien le tissu industriel et qui a identifié un certain nombre de cibles. Là encore, nous avons pris du retard. Mon expérience a donc été mince, mais j’ai pu observer le fonc-

tionnement de la structure et la qualité de ses collaborateurs.

Le véritable apport de Zalis tient à sa capacité d’analyse et de propositions hors du déjà-vu, et de faire preuve d’imagination et de flexibilité. Sa force, c’est celle d’une structure à taille humaine au sein de laquelle des collaborateurs seniors qui ont une très riche expérience de la banque, de la gestion et du digital sont capables d’offrir à ses clients un service global. Une structure et des méthodes qui permettent à chacun d’échanger avec l’autre sur chaque dossier, enrichissant ainsi ce que nous apportons à nos clients.

PROPOS RECUEILLIS PAR BÉATRICE CONSTANS

