

Le Point.fr - Publié le 23/06/13 à 22h27

## Rencontre avec les casques bleus de l'emploi

Les managers de crise prennent provisoirement les commandes d'entreprises en difficulté pour les sauver. Trois d'entre eux nous expliquent leurs méthodes.



Photo d'illustration. Sanna Lindberg/6pa/Maxppp

Par Anne-Noémie Dorion

Les managers de crise sont à la fois des faux jumeaux des consultants, puisqu'ils conseillent une marque à laquelle ils n'appartiennent pas, et des quasi-sosies des chefs d'entreprise puisqu'ils prennent provisoirement les rênes d'une société. Le tout en épargnant le maximum de salariés. Trois d'entre eux ont accepté d'expliquer leurs méthodes au Point.fr. Rencontres.

Daniel Cohen : "Les solutions viennent souvent de l'interne"



Il est l'homme providentiel du Royal Monceau : celui qui a réussi à attirer un investisseur qatari après dix ans d'impasse, malgré un contexte financier-politique pesant et 300 millions d'euros de perte. L'expert qui a participé au sauvetage de Geoxia, rendant l'entreprise bénéficiaire en un mois, l'atout-maître du groupe Partouche, qui a su recréer un lien de confiance rompu avec les banques.

Depuis la création du cabinet Zalis en 2001, Daniel Cohen, qui totalise 50 missions de

retournement d'entreprise, de l'accompagnement de développement au sauvetage pur et dur, accumule les succès. Rien d'étonnant donc que l'homme, aujourd'hui chargé de redresser Fram, continue d'appliquer les mêmes méthodes. Principal défi : réussir à se glisser dans le costume d'un autre. "Que je sois là pour un mois ou pour un an, je me comporte comme si je dirigeais ma propre entreprise, assure Daniel Cohen. À ceci près que je montre clairement que je ne suis pas là pour prendre la place des dirigeants d'origine, et que je tente d'abord d'appliquer leurs solutions avant de réorienter le cap." Toujours aux commandes, le fondateur n'en reste pas moins adepte du travail en équipe. "C'est dans nos gênes, assure-t-il. Je mets toujours en place une équipe dirigeante d'experts qui prennent le contrôle de l'opérationnel pour accompagner l'équipe en place vers un retournement de l'entreprise. Ce multiregard est essentiel." Malgré cette prise de pouvoir, le cabinet s'efforce de travailler main dans la main avec l'équipe en place. "Les solutions viennent souvent de l'interne, analyse-t-il. Notre diagnostic n'est pas établi *ex-nihilo*, il s'appuie sur celui des salariés. Mais des collaborateurs habitués à appliquer des recettes efficaces depuis des années manquent de recul."

Une absence de flexibilité à l'origine de la plupart des maux. "Aujourd'hui, la majorité des secteurs sont confrontés à la crise. Les entreprises bien organisées ont les leviers pour s'en sortir. Pour les autres, le problème vient toujours d'un mélange entre une culture rigide et une chaîne de gouvernance défailante, analyse Daniel Cohen. Certaines entreprises fonctionnent de la même façon depuis des décennies. L'absence de flexibilité de l'emploi incite en outre les dirigeants à garder des personnes dont on sait qu'elles ne font pas vraiment l'affaire, mais qu'on conserve par peur du poids des licenciements".

PHOTOS © Jocelyn Faroche / Sylvain Triadou / DR