

L'HOMME CLÉ, Daniel Cohen,
président fondateur de Zalis

« Aucune entreprise ne disparaîtrait si l'on anticipait »



DR

PAR GUÉNAËLLE LE SOLLEU

Démarré avec succès par sept créations d'entreprises, le parcours de Daniel Cohen s'est stabilisé en 2001 avec la naissance, en pleine crise des valeurs technologiques, de Zalis, sorte de clinique des sociétés dont elles sortent généralement en forme. Le diagnostic est posé simplement : « *Je ne connais aucune entreprise qui disparaisse à cause de sa dette.* » Pourtant, les symptômes ont souvent l'air grave : une dette ingérable, une innovation atone, des ressources humaines sans ressort. Appelé au chevet d'une entreprise souffrante, Zalis débarque avec ses spécialistes, évalue le degré de progression de la maladie et met en œuvre la prescription adaptée.

Onze ans plus tard, le bilan affiché par Zalis est sa carte de visite : « *Toutes les entreprises dans lesquelles nous sommes passés existent encore.* »

Les premiers faits d'armes de cet « *opérateur de pilotage stratégique* » - deux sociétés au bord du dépôt de bilan apportées par des fonds d'investissement - ont laissé place à des dossiers plus médiatiques tels que Le Royal Monceau ou Partouche, mais traités sans vagues comme ces 800 suppressions de postes chez Geoxia sans mouvement social ou l'entrée au conseil d'administration du groupe Partouche, aux mains de la famille depuis 40 ans. Avec un chiffre d'affaire de 6 millions d'euros l'an dernier, qui pourrait reculer cette année, Zalis s'est allié en février dernier à GlassRatner, cabinet américain spécialiste du litige commercial complexe, et à la société de conseil Attali & Associés il y a deux ans. Daniel Cohen veut ainsi continuer son œuvre de conviction. Et en attend une certaine reconnaissance : donner des cours à l'Université de Bordeaux et à l'école des Télécoms ou écrire des livres en est une. Echanger avec les acteurs de la sphère publique, dont le Ministère du Redressement productif, pour parler de sa méthode en est une autre.

Prévenir plutôt que guérir

Le patron de Zalis souhaite convaincre que la prévention est le meilleur remède. Les arguments ne passent pas toujours. Daniel Cohen a tenté, depuis plusieurs années, de proposer une stratégie d'adaptation chez Alcatel, Tokheim, Infogramme, voire Technicolor, sans succès. Pourtant, c'est presque un théorème

qu'il énonce : « *Aucune entreprise ne disparaîtrait si l'on anticipait assez. Cela passe parfois par l'acceptation de l'abandon de certaines activités, mais il y a toujours quelque chose à sauver.* »

Faire avaler la pilule du changement repose sur trois critères que le dirigeant évalue à chaque fois : « *La tête, le cœur et les mains* ». Dit autrement : la compréhension par le corps social du nécessaire changement, son adhésion aux solutions proposées et sa capacité à être opérateur de l'adaptation. Et s'il est nécessaire d'avoir les trois à tous les niveaux de l'entreprise, Daniel Cohen reconnaît que « *bien souvent, au fil du temps, le premier et le second critère sont intégrés alors que le troisième peut continuer à faire défaut* ».

Parce que la principale qualité d'un chef d'entreprise - avoir une vision, être déterminé et opiniâtre - se transforme souvent en défaut dans les périodes de crise, le patron souhaitant rester maître chez lui au point d'adopter une posture de déni, Daniel Cohen assure que les syndicats peuvent être des interlocuteurs plus ouverts et efficaces, plus ancrés dans la réalité. Pour lui, « *le pire, c'est le comité de direction qui a du mal à accepter la remise en cause* ». Pourtant, le fondateur de Zalis est certain que si les salariés témoignaient d'un peu de reconnaissance à l'égard de leur patron pour le travail effectué avant la crise, celui-ci ne chercherait pas par tous les moyens à défendre uniquement son bilan. Même pour la restructuration de la dette, « *la psychologie des acteurs autour de la table est essentielle. Chacun a ses propres objectifs qui ne sont pas forcément visibles. Tout est affaire de maturité* ». ■