



DÉCIDEURS

Régis Arnoux « Je préfère choisir un dirigeant extérieur à la famille »

Le PDG et fondateur de CIS explique comment il prépare sa succession.

« Je veux laisser une entreprise saine et en développement à mes deux filles, qui y sont fortement impliquées confie Régis Arnoux.



PROPOS RECUEILLIS PAR

YANN LE GALÈS @YannLeGales

INTERVIEW Régis Arnoux a fondé en 1992 CIS, entreprise spécialisée dans les services de restauration et d'hôtellerie pour les sociétés pétrolières et minières. Il dévoile quel type de dirigeant il cherche pour lui succéder.

LE FIGARO. - Quelles sont les valeurs de CIS ?

Régis ARNOUX. - Nous sommes une entreprise familiale. Les valeurs d'éthique, d'exemplarité et de responsabilité sont les valeurs dominantes. Nous avons mis en place plusieurs systèmes d'intéressement pour nos salariés, au siège et dans nos filiales. Les collaborateurs qui m'accompagnent sont tous animés de la même passion que la mienne. Au siège, à Marseille, toutes les équipes sont

amenées à se déplacer pour aller visiter nos filiales, les sites d'opérations, nos clients, mais aussi prospecter pour organiser les nouveaux développements du groupe dans d'autres zones géographiques. Nous avons également une devise que j'ai empruntée à la remarquable navigatrice Péguy Bouchet : « Oser toujours, céder parfois, renoncer jamais. »

Pratiquez-vous la diversité ?

Les équipes de CIS proviennent de tous horizons et de toutes nationalités, à condition de répondre à des critères de compétence, de rigueur et d'intégrité. Ainsi, au siège du groupe à Marseille, vous êtes accueilli par une jeune femme algérienne et vous croiserez des collaborateurs français, portugais, ukrainiens, belges, italiens et

anglo-saxons.

Qu'est-ce qui vous passionne ?

Je suis passionné par les relations humaines. Les 12 000 collaborateurs du groupe me connaissent et j'en connais également beaucoup. Mon bureau est ouvert en permanence. Qui veut venir vient et je suis à l'écoute de tous.

Comment définissez-vous votre style ?

Un mélange d'autorité et d'humanité. Je m'engage, me mets en cause en permanence et je dois pouvoir prendre des décisions rapides. Je dois aussi savoir juger les hommes et les femmes qui exercent ce métier dur, difficile, mais passionnant pour tous. Je dois faire preuve enfin de patience, conviction, détermination et op-



timisme en toutes circonstances.

Quelle est votre ambition ?

Bien que la conjoncture économique mondiale, depuis l'analyse stratégique faite initialement, se soit dégradée brutalement, entraînant un effondrement des cours du pétrole et des mines, je maintiens l'objectif qui est d'atteindre 500 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici quelques années. Nous sommes accompagnés par une société spécialisée en stratégie car je trouve essentiel que des professionnels extérieurs à l'entreprise nous assistent, pour nous permettre de réaliser nos objectifs. Ainsi, les remises en cause s'opèrent à tous niveaux.

Connaissiez-vous les faiblesses que les consultants ont décrites ?

Je les connaissais mais j'avais beaucoup de mal à les faire admettre en interne. C'est tout le problème de l'entreprise créée ex nihilo. Vous partez de zéro chiffre d'affaires pour atteindre des paliers de 50, puis de 100 millions de chiffre d'affaires et au-delà. Certains cadres des équipes qui vous accompagnent depuis l'origine n'ont pas forcément toutes les compétences nécessaires pour accompagner l'entreprise à ces différents niveaux. Vous atteignez alors la limite de compétences pour certains d'entre eux.

Pourquoi ne pas changer de collaborateurs ?

L'intérêt de l'entreprise prime pour moi sur toute autre considération. Si donc il est irrévocablement établi qu'un collaborateur, même ancien, n'est plus en adéquation avec l'entreprise, il ne peut rester et il faut donc s'en séparer ou reconsidérer ses responsabilités, si possible.

Qui reprendra votre entreprise ?

Je veux laisser une entreprise saine et en développement à mes deux filles, qui y sont fortement

impliquées en permanence.

Une de vos deux filles vous succédera-t-elle ?

Non. Ma fille aînée est directrice des grands comptes et ma fille cadette est ma conseillère pour des sujets d'ordre financier et stratégique. Un comité du conseil d'administration dirigé par Gonzague de Blighnières est en charge du dossier du recrutement de mon successeur.

Quel est le profil du dirigeant qui vous succédera ?

Je recherche un numéro deux qui puisse devenir numéro un. C'est très difficile. Il faut que le candidat ait une expérience prouvée dans le management réussi d'une entreprise du niveau de chiffre d'affaires de CIS, ait également une forte expérience de l'international et des pays émergents, soit un manager fédérateur et développeur, tout en ayant un sens aigu des relations humaines et des fondamentaux économiques et financiers d'une société.

Un cabinet de recrutement vous aide-t-il ?

Je passe par un cabinet de chasseur de têtes. La difficulté supplémentaire de ce recrutement est qu'il concerne une entreprise atypique.

Un dirigeant extérieur peut-il facilement remplacer**le propriétaire fondateur ?**

Certainement, et je préfère choisir un dirigeant extérieur à la famille pour assurer la pérennité de l'entreprise. C'est dans l'intérêt du groupe familial et il n'aura pas à gérer les relations familiales, qui sont toujours un domaine sensible.

Combien de temps allez-vous l'observer ?

Un an environ avant de prendre personnellement la présidence d'un conseil de surveillance et de cesser mes fonctions de président-directeur général.

Vos deux filles donneront-elles leur avis ?

Certainement.

Votre entreprise est-elle une entreprise paternaliste ?

Certains pourraient le penser. Il est exact que nos collaborateurs et collaboratrices reçoivent un colis à Noël, des chocolats à Pâques ou des fleurs le premier mai. Nous sommes une entreprise à taille humaine et les problèmes, même personnels des uns et des autres ne me laissent pas indifférents. Quand je peux apporter mon aide, je le fais. ■



CONFIDENCE

POURQUOI LAISSEZ-VOUS LE SIÈGE SOCIAL À MARSEILLE ?

Je suis français et marseillais d'origine. Il est logique que l'entreprise, qui est cotée en Bourse, ait son siège à Marseille. L'entreprise crée des emplois en France et à l'étranger et paie des impôts en France. Je n'ai jamais sollicité la moindre aide ou subvention publique.

CROYEZ-VOUS À L'EXEMPLE ?

Nous avons tous besoin de modèles. Il y a de nombreux grands capitaines d'entreprise français qui en sont. Il faut montrer aux jeunes qu'il est possible de créer en France une entreprise ayant des activités internationales et de la développer. C'est très important alors qu'il y a un malaise considérable dans notre pays. Je regrette que des entrepreneurs quittent notre pays du fait de contraintes sociales et fiscales excessives.