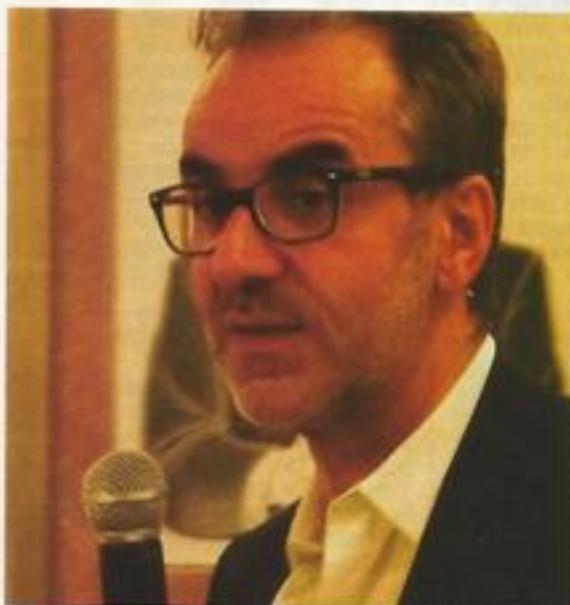


Arnaud Marion, docteur miracle des entreprises en péril, nous livre ses recettes. Après les pianos Pleyel et les poulets Doux, bientôt les PagesJaunes ?

## “Entreprendre, c'est vouloir changer le monde”



On passe de quelques secondes à une journée, mais la chaîne est la même. À la différence près qu'il faut écouter les acteurs de l'entreprise le plus vite possible de haut en bas.

« *Écouter tout le monde et ne croire personne* »

Le savoir n'est pas naturellement à la tête de l'entreprise et, dans l'analyse rapide et instinctive qu'il doit faire des causes de la défaillance, la justesse du savoir vient souvent de la base. Ceux qui vous disent, quand on sait les questionner et les écouter : « *depuis que l'on a changé tel process, ou telle personne, ça ne marche plus* » ! Il faut comprendre, instaurer le dialogue et savoir briser les « *on a jamais fait comme ça, ce n'est pas possible, etc...* »

**Une seule vérité : le marché**

Sa dernière expérience chez Doux en est l'illustration. Croissance de la population mondiale croisée à la faible consommation

**A**rnaud Marion, 50 ans et déjà 5000 emplois sauvés et 35 mandats de Direction Générale : qui dit mieux ? Et pourtant il reste modeste, séduisant et amène. Un sorcier du redressement comme il s'auto définit. Un urgentiste du bord de l'autoroute des tribunaux de commerce, administrateurs judiciaires et autres « *depeceurs* » des entreprises accidentées en comas dépassés.

**Un constat de base préalable à toute tentative de retournement**

Ce n'est pas à Science-Po - sa formation d'origine - qu'il a appris son métier. C'est sans doute dès ses premiers jobs, le conseil, où il fut notamment chez *Rothschild* à 29 ans aux « *affaires spéciales* », un des plus jeunes Directeurs de banque. Ce fils de militaire a vu le GIGN s'entraîner sous ses fenêtres alors, la gestion de crise, il connaît.

Et le patron d'entreprise au bord du dépôt de bilan est en gestion de crise. Il est l'otage de ses créanciers, du judiciaire, de l'administratif, de la réglementation, des banques, des politiques parfois. Désastreusement, souvent.

**Une foule de recettes qui sentent le vécu !**

« *La première est incontestable : l'otage ne peut être le négociateur* » : c'est l'argument majeur d'Arnaud Marion pour ces malheureux clients et futurs clients. C'est ce qui lui donne son recul, sa hauteur de vue, son indépendance, la clarté de son diagnostic et donc la justesse de ses propositions.

**Décider vite et sans contrainte**

L'urgentiste n'a que quelques secondes pour décider : premiers soins sur place, ambulance ou hélico. Diagnostic, évaluation du risque, chances de succès, décision, action. Pour Arnaud, le processus est exactement la même.

tion énergétique du poulet, corrélée à sa non interdiction par aucune religion en faisait (notamment en le « *halalissant* ») l'équation gagnante. Hors du marché, point de salut. En 45 mois, Arnaud Marion a redressé le groupe volailler, leader mondial, avec ses méthodes, contre l'avis de ses principaux opposants politiques (un autre Arnaud en tête !) et les solutions qu'ils souhaitaient lui imposer se seraient révélées catastrophiques, les entreprises qu'ils avaient choisies pour reprendre Doux ayant d'ailleurs depuis déposé le bilan...

**Agir vite en prenant son temps**

Ses passages chez les pianos Pleyel (2002/2012) en sont l'illustration parfaite. Pour fermer une usine sans aucun jour de grève, il aura fallu, en 18 mois de redressement, 47 réunions de Comité Central d'Entreprise (de 10 heures en moyenne !) et un véritable partage auprès des employés de ce que pouvait devenir leur « *employabilité* ». Leur faire comprendre que leur savoir-faire de fabricants de pianos était d'abord celui de l'ébénisterie ou de la mécanique de précision, quel qu'en soit le domaine d'utilisation. Pédagogie d'abord.

**Modestie et dialogue**

Les armes non feintes des employés, de la déléguée du personnel et des syndicalistes au journal télévisé du soir de France 2 le 9 mars dernier en sont l'illustration. Sa Mégane blanche de Direction en est une autre : Arnaud Marion joue de la modestie comme d'un violon. Positivement. Harmonieusement. Il fustige les « *Porches Cayenne sur les places réservées Direction* » : pour lui, une voiture à 100 000 Euros est une insulte pour celui qui gagne 1000 par mois. Il tutoie ses collaborateurs cadres, employés et ouvriers -

« *Dans l'industrie on se tutoie* » - et accompagne les cas les plus délicats en respectant les règles de droit du travail, jusqu'à faire attribuer les RTT des employés volontaires au profit d'une des leurs qui devait s'occuper de sa fille gravement malade.

**Et si on redressait la France avec ces (ses) méthodes**

Le diagnostic d'Arnaud Marion sur les freins de l'Etat à se réformer est redoutable. Quand l'URSSAF attaque Uber, c'est la preuve d'un refus total d'une évolution du monde ! Quand l'Etat se mêle de l'entreprise, c'est (et ça a toujours été) une catastrophe, il n'y a pas de « *fonds de retournement* » en France, contrairement à l'Allemagne où les banques et les Länder accompagnent les entreprises, la BPI et les régions sont souvent en décalage par rapport à la réalité du terrain. Les entreprises de moins de 250 salariés sont en dessous du radar et, comble de l'hérésie française : pour les 5 000 plus grandes entreprises on a un Ministre de l'Industrie et pour les 2 300 000 PME et TPE on a, au mieux, un secrétaire d'Etat... **C'est aux entrepreneurs de réaliser la transition digitale**

Quand on observe que Google et Facebook n'existaient pas il y a 12 ans, que deviendront Air France, la SNCF ou ADP dans 10 ans ? S'adapter ou mourir ? Pour Arnaud, les vrais entrepreneurs veulent changer le monde et sont les vecteurs de la croissance. Alors, à quand et où la prochaine aventure ? Aux dernières nouvelles, il est en train de fédérer avec son ami Didier Calmels, les actionnaires minoritaires de SoLocal (ex-*PagesJaunes*). Ça va vite dans le nouveau monde !

Hervé & Laurence Lassalas

Réservez votre table **Entreprendre**  
aux Dîners Décideurs

d'Entreprendre

Organisés par Pluriclub

[www.pluriclub.fr](http://www.pluriclub.fr)

Prochains Dîners Décideurs tous les

deuxièmes lundis du mois de 20h à

22h30 « *Chez Françoise* », sous

l'aérogare des Invalides Paris 7<sup>ème</sup>

**Réservez sur [pluriclub@orange.fr](mailto:pluriclub@orange.fr)**

**12 septembre : Maxime Aiach**

(Président fondateur d'Acadomia)

**12 octobre : Olivier Dassault**

(Député de l'Oise, Président de Génération Entreprise)

**14 novembre : Rachida Dati**

(Ancien ministre, député européenne,

maire du 7<sup>ème</sup> arrondissement de Paris)

**12 décembre : Jean Paul Delevoye**

(ancien président du Conseil Economique,

Social et Environnemental)