

QUAND UNE ETI FAIT ÉVOLUER SA GOUVERNANCE

Faire évoluer la gouvernance d'une société est toujours une question cruciale, quelles que soient les raisons qui sous-tendent cette décision. Y compris pour une entreprise de taille intermédiaire (ETI). La façon dont la marque emblématique de l'agroalimentaire Fleury Michon a procédé est riche d'enseignements pour quiconque se penche sur ces sujets.

Entretien exclusif avec Grégoire Gonnord, son président du conseil d'administration.



GRÉGOIRE GONNORD / FLEURY MICHON

Après avoir débuté son parcours professionnel chez Procter & Gamble (1989–1993) puis chez Danone (1993–1998), au marketing et la vente de produits de grande consommation, Grégoire Gonnord consacre 3 ans à l'enseignement et la recherche. C'est en 2001 qu'il rejoint la société familiale, dont il prend la présidence du conseil d'administration au début de 2009. Diplômé de Sciences Po Paris, de l'Essec et titulaire d'un DEA de l'université Paris-IX Dauphine, il tient également la fonction de vice-président chargé de la stratégie et des investissements de Fleury Michon.

RSM : POURQUOI AVOIR MODIFIÉ VOTRE GOUVERNANCE ET OPTÉ POUR UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Grégoire Gonnord : Parmi mes premières décisions lorsque j'ai été nommé président du conseil de surveillance de Fleury Michon, en janvier 2009, je souhaitais avancer avec un conseil d'administration car la fonction de président, chargé de la stratégie et de l'orientation du groupe, y est séparée de celle du directeur général, chargé des opérations au quotidien. Ainsi, je peux mieux exercer pleinement mes fonctions de président et être dirigeant, ce que n'est pas le président de conseil de surveillance... Pour une entreprise, il est sain que son dirigeant ne soit pas uniquement surveillant de la stratégie. Par voie de conséquence, nous avons remplacé le directoire par un directeur général unique, afin d'amener le groupe vers un nécessaire travail de coopération et de synergies, indispensable par rapport à nos enjeux de grande marque.

CHANGER NOTRE MODE DE GOUVERNANCE POUR ENCLENCHER UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE

RSM : VOUS AVIEZ DONC UN ENJEU DE CROISSANCE ?

G.G. : Absolument. Notre projet de croissance et d'indépendance passe par une marque forte, liée à un discours fort et cohérent. Nous avons besoin de grouper nos métiers et nos initiatives, afin d'exprimer une mission globale. C'est pourquoi nous avons mis en place une nouvelle campagne publicitaire avec une nouvelle agence, afin d'insister sur l'identité commune à toutes nos activités.

RSM : CE CHANGEMENT RÉPONDAIT-IL À UN CHANGEMENT DE GÉNÉRATION ?

G.G. : Pas uniquement car nous sommes une marque cente-

naire indépendante et ajuster notre mode de gouvernance devait aussi être fait en tant qu'héritier d'une histoire qu'il fallait raconter pour fédérer les énergies et les hommes de Fleury Michon. Cela étant, s'il est indispensable de rester connecté à ses racines, il faut aussi des ailes pour porter son



essor. Ainsi, en demandant à nos collaborateurs ce qui manquerait si nous n'existions plus, est apparue la phrase qui résume notre action : « *aider les hommes à manger mieux chaque jour* ». Changer de mode de gouvernance nous a permis de nous mettre en mouvement pour enclencher cette dynamique.

RSM : LA GOUVERNANCE DOIT DONC ÊTRE ÉVOLUTIVE...

G.G. : Elle doit s'adapter aux objectifs stratégiques. Il faut toujours partir du projet pour adapter l'organisation, qui ne doit pas guider la stratégie. Ainsi, en 2001, il était logique d'avancer avec un directoire et un conseil de surveillance, après notre introduction en Bourse. Mais pour porter notre croissance, nous avons pris la décision de changer cela, en 2008.

RSM : AVEZ-VOUS EXAMINÉ CE QUI SE PRATIQUAIT AU SEIN DE GROUPES SIMILAIRES ?

G.G. : J'ai rencontré de façon informelle et discuté avec plusieurs dirigeants familiaux pour comprendre comment

ils avaient organisé la gouvernance de leur entreprise familiale... Cela m'a permis d'identifier les avantages et inconvénients de chaque système. Et j'ai choisi le mode dissocié parce qu'il commençait à être recommandé pour garantir la séparation des pouvoirs. C'est un choix fort, car il permet notamment d'asseoir la crédibilité et de garantir l'implication du directeur général. Surtout quand le président doit porter des valeurs familiales !

RSM : QUID DES ENJEUX DE GOUVERNANCE FAMILIALE, JUSTEMENT ?

G.G. : La place de la famille est cruciale, d'autant que je suis actionnaire parmi d'autres actionnaires familiaux. Mon souci fut de garder l'*affectio*

societatis et d'afficher des règles partagées entre les membres de la 5^{ème} et de la 6^{ème} génération, qui arrive ! A l'époque, mon père organisait tous les 2 ans une journée familiale et c'est une décision que j'ai maintenue. *In fine*, deux membres de la 5^{ème} génération ont rejoint le conseil d'administration.

RSM : LE SECTEUR D'ACTIVITÉ A-T-IL SON IMPORTANCE ?

G.G. : Plus que s'attacher à son secteur, il faut respecter ce que porte la marque. Cette réflexion nous a conduit à nous engager fortement dans une démarche RSE, à partir de 2012. Non pas pour en faire une vitrine marketing, mais en le faisant au sommet stratégique avec notamment la création d'un comité RSE

Les 3 concepts clés de Grégoire Gonnord en matière de gouvernance

- Mise en cohérence
- Ouverture
- Projet en mouvement

confié à une experte indépendante, Nadine Deswasieres, qui a pour objectif de confronter Fleury Michon à ses responsabilités de groupe agro-alimentaire. C'est un comité fort et sa composition reflète l'ensemble des 3 corps d'administrateurs : indépendants, famille et salariés, répartis en trois tiers.

RSM : LA PRÉSENCE DES SALARIÉS AU CAPITAL EST-ELLE UN ENJEU DE GOUVERNANCE ?

G.G. : Parfaitement. Pour créer une vraie dynamique, il fallait non seulement avoir un projet fort, qui incite à la cohérence, mais aussi susciter la fierté et l'implication des salariés dans l'entreprise. Avant, 1/4 d'entre eux étaient actionnaires ; aujourd'hui, ils le sont tous et ils détiennent entre 7 et 8 % des titres. Nous avons distribué 30 actions gratuites à chaque salarié, sous condition de durée de conservation des titres minimale et d'antériorité d'un an. Cela symbolise le fait que salariés, dirigeants et actionnaires, œuvrent pour un seul et même projet. De fait, notre culture repose sur l'intérêt général partagé.

RSM : SI C'ÉTAIT À REFAIRE, QUE MODIFIERIEZ-VOUS DANS VOTRE APPROCHE ?

G.G. : J'ai fait les choses de façon très graduelle, en ayant toujours soin d'avoir l'assentiment de la majorité des acteurs. Il y a un an, afin d'accélérer ce mouvement, nous avons pris la décision d'unifier des pôles d'activité très autonomes – alors que la direction générale était déjà unifiée. Nous aurions probablement dû procéder à cet ajustement plus tôt. Pour le reste, nous recueillons les fruits des décisions qui ont été prises : nous

avons gagné en puissance culturelle, de par nos prises de position, et en proximité avec nos clients.

RSM : ET QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS À LA LUMIÈRE DE VOTRE EXPÉRIENCE ?

G.G. : Il faut s'ouvrir et s'ouvrir à la différence culturelle. Une des premières choses que j'ai faites en arrivant, c'est d'embaucher des femmes, bien avant les obligations de la loi Copé-Zimmermann. Agir sur la diversité des talents évite de s'enfermer sur soi-même...



Avec ses équipes spécialisées en Risk Advisory Services (Management des risques, Contrôle interne et Gouvernance), RSM accompagne les ETI cotées ou non cotées dans l'évolution de leur gouvernance mais aussi dans la mise en place d'un code de gouvernance, d'une charte de fonctionnement, d'un comité spécialisé ou encore d'un règlement intérieur.