

## **En temps de crise, Firmenich reste tourné vers ses valeurs fondamentales.**

Gilbert Ghostilne, PDG de l'entreprise familiale décrit la réponse impressionnante de l'entreprise à la pandémie Covid-19 et explique à quoi ressemble un "modèle économique du capitalisme inclusif".

*Extrait et traduit du Pictet Report issue 26 Autumn 2020, pages 14, 15 et 16*

En 2014, quand Gilbert Ghostilne est devenu PDG de Firmenich, il est devenu le premier à ne pas être membre de la famille à diriger la société genevoise de parfums et d'arômes depuis 125 ans. Après avoir travaillé pour Diageo (multinationale anglaise issue de la fusion de deux entreprises : Grand Metropolitan et Guinness Plc et spécialisée dans les boissons alcoolisées) pendant plus de deux décennies, et avec l'expérience de travailler sur quatre continents différents, il était certainement qualifié pour assumer ce rôle. Pourtant, la pression supplémentaire exercée par la gestion d'une entreprise familiale était encore visible.

"Soudain, quand vous regardez votre carte de visite, vous ne voyez pas seulement votre nom de famille, mais aussi le nom de la famille propriétaire de la société que vous dirigez", dit-il. Ça fait de toi une responsabilité plus grande parce que vous êtes responsable de votre propre réputation. Mais c'est aussi votre responsabilité en tant que membre non familial de maintenir la réputation de cette famille et de cette organisation et de veiller à ce qu'elle reste non ternie."

Heureusement pour Gilbert, son prédécesseur PDG, Patrick Firmenich (maintenant Président exécutif), a organisé pour lui un "road show" de deux mois à rencontrer des clients, visiter des installations dans le monde entier, comprendre une industrie B2B ce qui était assez nouveau pour lui. Gilbert dit que le meilleur conseil de Patrick Firmenich était de prendre son temps et vraiment de s'immerger dans l'entreprise, mais surtout, de comprendre les valeurs et le but l'organisation." On dit souvent que les valeurs sont ce sur quoi vous retombez en période de crise - et la pandémie du Covid-19 a été un véritable test de cette théorie. "Il n'y a pas de playbook pour ça", dit Gilbert, qui a maintenant six ans dans son rôle de PDG. " Je me suis tourné vers nos valeurs, qui sont les fondamentaux de la compagnie, et j'ai eu l'inspiration de prendre les bonnes décisions pour protéger notre personnel, pour avoir un impact sur notre communauté et maintenir la continuité des activités." Il faut dire que la réponse à la crise a été impressionnante.

La société, qui annonce plus de 3,9 milliards de CHF au niveau mondial en 2019, est un élément essentiel intervenant dans l'alimentation, l'hygiène et l'assainissement, donc elle ne pouvait pas simplement mettre un emplâtre sur une jambe de bois ; Il fallait continuer les opérations. Première priorité pour l'équipe de gestion était d'assurer la santé et la sécurité de ses 10 000 employés dans le monde entier. L'entreprise a imposé une interdiction de voyager dès janvier 2020, Puis, à la première semaine de mars tous les employés qui pouvait le faire ont fonctionné en télétravail.

En même temps, la direction a examiné comment ils pourraient appuyer la collectivité dans son ensemble. "Nous avons produit et fourni gratuitement 100 tonnes de désinfectant pour les mains aux hôpitaux, médicaux et services d'urgence en Suisse, aux Etats-Unis, à Singapour, en Indonésie et en Malaisie", déclare le PDG, ajoutant que "le nettoyage des mains n'est pas quelque chose que nous produisons en tant qu'entreprise, nous avons donc dû improviser et adapter notre équipement". Il ne s'agit là que d'un exemple récent de la manière dont Firmenich a eu un impact positif sur le monde en général, mais en vérité, cela a été au cœur de la façon dont la société a opéré pendant des décennies.

Prenons le développement durable, par exemple. Il est peut-être devenu un mot à la mode dans les affaires depuis 15 ans, mais le mot "développement durable" a été inscrit dans les valeurs fondamentales de l'entreprise en 1956. En 2018, Firmenich est devenue l'une des deux premières entreprises au monde à recevoir la note triple A du Carbon Disclosure Project (CDP), l'autre étant L'Oréal. En 2019, Firmenich était l'un des six membres seulement. Ayant assisté à la conférence sur le climat COP 21 à Paris en 2015, Gilbert a annoncé que pour Firmenich d'ici à la fin de 2020, l'électricité renouvelable à 100% sera exploitée. "Quand je suis rentré à Genève, mes collègues étaient excités mais pétrifiés en même temps", se rappelle-t-il. L'entreprise a atteint cet objectif en février 2020, soit dix mois d'avance sur le calendrier, dans l'ensemble de ses 48 installations de fabrication dans le monde entier. L'objectif futur de Firmenich est de devenir une entreprise neutre en carbone, et elle a fixé une série d'objectifs en 2025 et 2030 pour y parvenir.

Pour Firmenich, cependant, la durabilité n'est qu'une partie d'une stratégie plus large pour avoir un impact positif sur la planète et la société. Par exemple, l'employabilité des jeunes est un autre domaine d'intérêt clé. "C'était un gros défi devant la pandémie Covid-19, et maintenant avec le Covid-19 et la montée en flèche du chômage en Europe et en Amérique du Nord, il deviendra un défi encore plus grand", dit Gilbert. C'est pourquoi, en s'appuyant sur sa propre expérience, Firmenich est devenu un membre fondateur (aux côtés de Nestlé et Microsoft) de l'Alliance mondiale pour la jeunesse, qui a promis de créer 15 millions d'opportunités d'employabilité pour les jeunes d'ici 2022. Tout cela relève de l'approche commerciale de l'entreprise, que Gilbert appelle son "modèle économique du capitalisme inclusif".

Ces initiatives, selon le PDG, prouvent que "vous pouvez réussir, vous pouvez générer de la valeur pour vos actionnaires, tout en ayant un impact positif sur toutes vos autres parties prenantes." Une des raisons pour lesquelles Firmenich est en mesure d'offrir des stratégies aussi audacieuses et tournées vers l'avenir avec sa structure en tant qu'entreprise familiale privée, et une gouvernance hautement disciplinée basée sur la méritocratie. "Il combine le meilleur des deux mondes", dit Gilbert, "la rigueur et la responsabilité des entreprises publiques ainsi que la vision et la passion à long terme des entreprises privées. C'est une combinaison extrêmement puissante."

Aujourd'hui, la famille Firmenich est impliquée au niveau du conseil d'administration, comme on peut s'y attendre. Toutefois, la famille est minoritaire - bien qu'elle possède 100 % des parts de la société, la famille n'a que quatre des neuf sièges au conseil d'administration; les autres sont détenus par des indépendants. De plus, il n'y a pas un seul membre de la famille au sein du Comité exécutif de Gilbert. "Cela ne veut pas dire qu'il n'y aura jamais de membre de la famille au sein du comité à l'avenir", explique-t-il, "mais c'est motivé par la méritocratie, la pure méritocratie." Pour Gilbert, l'importance que la famille Firmenich accorde à une gouvernance et à une méritocratie rigoureuse est l'une des principales raisons du succès de Firmenich, et de la raison pour laquelle il l'encourage à continuer de réussir à l'avenir. Outre la gouvernance, il met également en avant quatre autres déterminants cruciaux de la réussite durable : vision à long terme, résilience, dévouement à l'impact environnemental et social positif, et réputation. Cette constellation de cinq attributs fondamentaux pourrait vraiment servir de guide à toute entreprise familiale en quête de succès.

*Traduction électronique anglais-français au moyen du logiciel SYSTRAN translate®, corrections de syntaxe après traduction par Claude Maury*