

# A quoi sert un Board Member ? Rencontre avec Augustin Paluel- Marmont

*L'emblématique fondateur de Michel & Augustin a d'abord siégé à son propre board avant de s'installer à celui de certains de ses pairs. Multi-entrepreneur et multi-board member, il partage sa vision de ce qu'est un bon board.*

Temps de lecture : minute

---

1 août 2024

Diplômé de l'ESCP et d'un CAP boulanger, Augustin Paluel-Marmont est le co-fondateur de la marque Michel & Augustin, avec son ami Michel de Rovira. Il est aussi depuis juillet 2015, à la tête de Zabarines Impact, qui investit dans des startups et fonds d'investissement, et travaille aujourd'hui à un nouveau projet entrepreneurial.

Avant d'être un board member, Augustin Paluel-Marmont est d'abord un entrepreneur. « *C'est ce qui me qualifie* », précise-t-il. « *Être membre de conseil d'administration n'est pas ma fonction principale. Je vois cela comme un outil de transmission et d'enrichissement* », déclare Augustin Paluel Marmont. Il est également membre du board de plusieurs fondations et associations.

## Un apprentissage progressif du rôle de board member

Sa première expérience en tant que membre d'un board s'est faite en tant que co-fondateur et co-dirigeant de Michel & Augustin, cédé à Danone en 2016, puis racheté par Ferrero en 2024. « *Nous avons toujours*

*fait attention à bien gérer les parties prenantes, que ce soit des actionnaires individuels, des fonds minoritaires ou une holding majoritaire », partage-t-il. « Nous avons pris le pari de faire d'une contrainte juridique une force et de toujours tirer au mieux parti de notre board. Je pense que le succès de l'aventure Michel & Augustin tient en partie à la bonne gouvernance et donc au board », ajoute-t-il.*

Sa deuxième expérience est en tant qu'administrateur d'une société cotée, la Compagnie Lebon, détenue par la holding familiale, dont il fait partie, durant une dizaine d'années. *« J'ai pu voir ce qu'était une société cotée, contrôlée majoritairement par une entité familiale, et avec une histoire ancienne : des enjeux de gouvernance compliqués. Cela m'a beaucoup appris »,* partage Augustin Paluel-Marmont.

Depuis cinq ans, il est membre du board de La Casa, un pionnier du coliving, monté par son ami Victor Augais. *« Nous partagions les mêmes bureaux en 2004 quand il lançait Urban Football et que nous lancions Michel & Augustin »,* confie Augustin Paluel-Marmont. Le board est à ses yeux une entité précieuse : *« Je pousse même les boîtes qui n'ont pas juridiquement besoin de board à quand même en créer un. Cela pousse à devoir rendre des comptes à des personnes extérieures et donc à formaliser ses réflexions »,* avance-t-il. Il est ainsi membre des boards de Martha et de Chilowé.

Augustin Paluel Marmont n'a pas toujours renouvelé ses mandats en tant que membre de boards, comme par exemple pour À La Française et Les mouettes Vertes. *« Je trouve cela important de faire tourner les boards. Il m'est arrivé d'avoir des mandats de trois ans que je n'ai pas souhaité renouveler, non pas parce que je ne croyais plus dans la boîte, mais parce qu'il me semble important de créer un peu de respiration dans les boards pour qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle »,* explique-t-il.

# Les clés d'un board réussi

Pour Augustin Paluel-Marmont, un bon membre du conseil est une personne qui adresse les bons sujets. « *Il ne faut pas se tromper de sujet, ni de combat* », commente-t-il. Il se souvient de Patricia Barbizet, à l'époque directrice générale d'Artemis, la holding de la famille Pinault actionnaire majoritaire de Michel & Augustin, et membre du board de Michel & Augustin. « *Lors du board où nous avons voulu présenter le projet de cession, elle nous a rappelés à l'ordre, en demandant de commencer par le business, et de traiter ensuite le sujet de la cession, s'il restait du temps* », se souvient-il d'un air amusé.

Il aime particulièrement quand les boards se déroulent en trois temps distincts : un temps de partage d'informations, un temps de réflexions communes et un temps de décisions. En ce sens, il salue la préparation de Victor Augais. « *Il envoie les slides une semaine à l'avance. Les membres du board ont 48h pour lire et adresser leurs questions, auxquelles les réponses sont apportées à tous avant le board. Ainsi, tout le monde arrive avec un niveau de connaissance suffisant pour que le board soit efficace* », approuve-t-il.

« *Il n'y a rien de pire qu'un board où les gens arrivent et ne savent pas ce qu'ils font là* », insiste-t-il. « *J'aime aussi beaucoup quand les fondateurs nous adressent en amont les questions sur lesquels ils veulent notre input* », ajoute Augustin Paluel-Marmont. « *Je suis très sensible à la notion d'appel, c'est important que les dirigeants acceptent de ne pas tout savoir, et qu'ils utilisent le board en tant qu'organe de confiance pour partager leurs vraies interrogations* », poursuit-il.

« *Le rôle du board member est de challenger, d'apporter son expertise, de donner un avis bienveillant, dans la confiance mutuelle, tout en poussant le management à dépasser ses limites. Avoir Augustin à mes côtés à La Casa est vraiment précieux ! Il a une personnalité inspirante,*

*témoigne d'un soutien engagé, veut toujours déplacer les montagnes et nous pousse à aller plus loin, tout en faisant preuve d'une écoute profonde et humaine qui permet des échanges extrêmement enrichissants », témoigne Victor Augais.*

*« Que je sois ami ou non des fondateurs, mon rôle reste le même : toujours restituer le bon niveau de débat et remettre les choses en perspective. Un board member doit en permanence veiller à ce qu'il y ait une adéquation entre le ou les dirigeants et le projet de l'entreprise », confirme Augustin Paluel-Marmont. « Le boulot se fait dans un climat sympathique, mais cash, car la franchise est une caractéristique nécessaire pour un board member », poursuit-il. « Un board doit être bienveillant et exigeant tout en faisant confiance aux fondateurs et dirigeants », conclut-il.*



## MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

JE M'INSCRIS

