

# GROUPE NUTRISET, LE MANDAT AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION ?

Par

**Faustine LESCANNE-MALO**

Chargée de transformation, Groupe Nutriset

**Gautier JONIOT**

Directeur chez Kea & Partners

---

## *En bref*

En 2015, Nutriset s'est doté d'un objet social étendu avec pour mandat d'« apporter des solutions efficaces aux problématiques de nutrition et de malnutrition ». En 2020, dans un environnement qui évolue et de plus en plus concurrentiel, le Groupe Nutriset s'est engagé dans une démarche de transformation de son organisation destinée à confier une part croissante de la production à des partenaires locaux dans les pays du sud, en apportant à chacune de ces structures les moyens supplémentaires et spécifiques dont elle a besoin pour se développer. Au cours de ce processus (pour lequel l'entreprise s'est fait accompagner par le cabinet Kea & Partners), il est apparu indispensable de placer le "mandat" du Groupe Nutriset, c'est-à-dire la contribution à la lutte contre la malnutrition, au cœur de la transformation, afin d'en assurer la réussite.

---

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*Participants :* Charles-Henri Besseyre des Horts (HEC), Élisabeth Bourguinat (conseil en récits d'entreprises), Suzy Canivenc (Chaire FIT2), Monique Chan-Huot (Nutriset), Michel de Virville (Collège des Bernardins), Catherine Gayda (médiatrice scientifique à I3), Hélène Guinard (Renault), François Levert (Michelin), Émilie Poli (ESCP-Europe), Alicia Verspecht (Decathlon), Thierry Weil (Chaire FIT2).

*Équipe d'organisation (FIT<sup>2</sup>) :* Élisabeth Bourguinat, Barbara Toussaint, Thierry Weil.

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



GROUPE RENAULT



## EXPOSÉ de Faustine LESCANNE-MALO et Gautier JONJOT

**Faustine Lescanne-Malo** : Le Groupe Nutriset est basé à Malaunay, en Normandie. Il a été fondé en 1986 par Michel Lescanne, un ingénieur de l'agroalimentaire, pour répondre à la demande des humanitaires cherchant à nourrir les enfants dans les pays du Sud. Le fait de créer une entreprise privée dans un secteur où n'intervenaient que des agences des Nations-Unies et des ONG était en soi une innovation. Il a fallu quelques années avant que Nutriset soit reconnu par le monde de l'humanitaire, et c'est notamment par ses innovations en matière de produits qu'il est parvenu à se faire accepter.

### 35 ans d'innovations

Jusqu'alors, dans les cas de malnutrition sévère, on donnait généralement du lait en poudre conventionnel mélangé avec de l'eau et de l'huile. Dès 1993, Nutriset a proposé des laits en poudre thérapeutiques, mais ceux-ci nécessitaient toujours de disposer d'eau potable et d'une infirmière pour réaliser le mélange et le donner à l'enfant toutes les trois heures. Or, dans les situations de guerre, comme au Rwanda, les infirmières ne pouvaient pas rester dans les centres de santé pendant la nuit, et de nombreux enfants mouraient au petit matin, faute d'avoir été nourri toutes les trois heures. Par ailleurs, ce dispositif obligeait la mère à s'absenter de son foyer pour accompagner l'enfant au centre nutritionnel, ce qui l'empêchait de s'occuper de ses autres enfants.

En 1996, Nutriset a mis au point le produit Plumpy'Nut, une pâte nutritive qui ne nécessite pas d'adjonction d'eau et qui est conditionnée à l'unité, ce qui permet, une fois que l'enfant a été vu par le médecin, de confier à la maman un traitement pour deux semaines, de sorte qu'elle puisse rentrer chez elle, reprendre ses activités et s'occuper de ses autres enfants. Avec cette innovation, le taux de suivi du traitement s'est nettement amélioré. En 2005, ce produit a permis à Médecins sans frontières de traiter 200 000 enfants au Niger et, en 2007, il a été reconnu par l'Organisation mondiale de la santé, l'Unicef et Médecins Sans Frontière, ce qui a entraîné l'adoption à grande échelle de Plumpy'Nut, non seulement par l'Unicef mais par les gouvernements et les ONG internationales.

En 2005 également, Nutriset a lancé le réseau PlumpyField®, qui réunit des entrepreneurs indépendants des pays du sud. Ceux-ci fabriquent sous franchise industrielle les produits développés par Nutriset, contribuant ainsi au développement économique local.

La première structure de ce type a été créée au Niger et s'est développée rapidement, ce qui a demandé des investissements que les actionnaires et partenaires financiers locaux ne pouvaient pas forcément apporter. De leur côté, les banques locales appliquaient des taux d'intérêt importants. La holding du Groupe, Onyx Développement, a donc commencé à prendre des participations dans ces structures (de 30 à 100 %, 50 % en moyenne) et, aujourd'hui, elle est actionnaire de neuf entreprises réparties dans sept pays (Burkina Faso, Éthiopie, Guinée Conakry, Inde, Niger, Nigéria, Soudan). Le

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



GRUPE RENAULT



réseau PlumpyField® comprend également des ONG (aux États-Unis et en Haïti) et une entreprise de Madagascar qui fait partie d'un groupe agro-alimentaire dont nous ne sommes pas actionnaire.

### L'adoption d'un OSE

En 2012, Adeline Lescanne Gautier a pris la tête de Nutriset à la suite de Michel Lescanne. S'est posée alors la question de la pérennité des principes qui avaient guidé les fondateurs : que deviendraient-ils le jour où l'entreprise serait dirigée par des tiers ?

Cette préoccupation a conduit les dirigeants, avec l'aide de chercheurs de l'École des Mines, à transformer les statuts de Nutriset et à en faire la première entreprise française dotée d'un OSE (objet social étendu). Défini comme le fait d'« apporter des propositions efficaces aux problématiques de nutrition et de malnutrition », celui-ci se traduit par neuf engagements, comme le fait de s'assurer d'être la référence dans le domaine de la lutte contre la malnutrition, de travailler avec des systèmes de distribution ne mettant pas en péril les valeurs de notre entreprise ni notre indépendance, d'entretenir notre culture d'entreprise, marquée notamment par le respect des personnes, la recherche de la différence, la curiosité pour l'inconnu, ou encore la remise en cause comme outil de performance.

Aujourd'hui, le directeur général de Nutriset doit rendre des comptes aux actionnaires non seulement sur ses résultats financiers, comme dans une entreprise classique, mais aussi sur le respect de ces neuf engagements. La commission d'OSE comprend des parties prenantes extérieures à l'entreprise, à qui la direction de Nutriset présente un rapport chaque année, et qui se tournent ensuite vers les actionnaires pour s'assurer que l'entreprise respecte bien son OSE.

### La réorganisation de l'entreprise

En 2020, afin d'accompagner la nouvelle stratégie, le Groupe a mis en place une nouvelle organisation interne.

Onyx Développement, la holding du groupe est actionnaire à 99,7 % de Nutriset, cette dernière étant un site de production et le franchiseur de l'ensemble des structures de PlumpyField, dont Onyx Développement était également actionnaire. Onyx Développement détient également des participations dans cinq sociétés : Bless, un laboratoire d'analyse en Éthiopie ; Darfood, une entreprise de production d'arachides, située au Darfour ; Safir, un fonds d'investissement intervenant dans les pays du sud et créé avec la BPI et BioMérieux ; Zigzag, une agence de communication avec laquelle nous travaillons depuis l'origine ; et TargEDys, une startup qui mène des recherches sur le microbiote.

Dans cette organisation, Nutriset développait en France des produits qu'elle transférait chez ses partenaires, lesquels les produisaient et distribuaient dans leur pays. Désormais, les gouvernements des pays du sud deviennent plus actifs et prennent de plus en plus la main sur les problématiques de nutrition et de malnutrition, en sorte que les besoins des différents pays sont de plus en plus spécifiques. Il y a trois ans, par exemple, notre partenaire éthiopien nous a demandé de fabriquer un produit à base de poudre d'œufs. Nous avons commencé par considérer qu'un tel produit coûterait

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



très cher et ne serait pas compétitif, mais, en retravaillant la question avec notre partenaire, nous avons découvert que, dans la tradition locale, les habitants s'abstiennent de consommer tout produit animal, y compris les œufs, pendant un tiers de l'année, de sorte qu'il était possible de produire sur place de la poudre d'œuf à faible coût. Au lieu de développer le produit en France puis de le transférer en Éthiopie, nous l'avons élaboré sur place avec notre partenaire.

Ceci est rendu possible par notre nouvelle organisation, dans laquelle Onyx Développement assure non seulement la gouvernance du Groupe mais aussi la définition et le pilotage de la stratégie pour l'ensemble des filiales, y compris Nutriset, devenue Nutriset France. Une nouvelle structure, Nutriset Développement, est désormais chargée d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie en apportant son appui technique aux différentes entités du groupe, qu'il s'agisse de Nutriset France ou des franchisés. C'est ainsi que le projet éthiopien de produit à base de poudre d'œufs a mobilisé différentes équipes de Nutriset Développement : Stratégie et gouvernance, R&D et nutrition, Nouveaux développements, Développement industriel & qualité, Partenariats & communication.

L'objectif de cette réorganisation est de pouvoir, dans un environnement qui devient de plus en plus compétitif, répondre aux besoins spécifiques de chacune des structures.

### Les défis de la transformation

Il nous a fallu un an et demi pour définir cette nouvelle organisation du point de vue juridique et social. Nous poursuivons encore aujourd'hui le travail de mise en œuvre et d'accompagnement des équipes pour que chaque salarié se sente bien à sa place dans sa structure, sache exactement quelle est sa mission et se considère à la fois comme membre de son entité et membre du Groupe Nutriset.

Dans le cadre de cette réorganisation, certaines équipes ont dû être regroupées, par exemple toutes les équipes de R&D. Les équipes chargées du contrôle de gestion industriel, de la finance, du juridique ou de la gestion des ressources humaines ont été remontées au niveau de la holding. Nous leur avons demandé d'adopter une vision beaucoup plus stratégique de l'ensemble des structures et de prendre un peu plus de recul vis-à-vis de leur approche industrielle, ce qui représente un changement culturel important. Pour certains salariés, c'est compliqué de ne plus être au contact direct de l'usine et, par exemple, de ne plus avoir comme seul objectif de fabriquer les meilleurs produits et le moins cher possible pour atteindre le plus grand nombre d'enfants. De même, certains salariés dont les missions concernaient uniquement le périmètre français ont dû s'internationaliser et apprendre à travailler au quotidien avec des partenaires du Soudan, d'Éthiopie ou encore du Niger.

Quant aux équipes de Nutriset France, elles sont passées de la position de franchiseur à celle de franchisé, ce qui se traduit par une nouvelle relation avec des équipes qui, auparavant, étaient internalisées dans leur processus.

Une grande partie de cette transformation s'est opérée pendant la crise de la Covid-19 et donc sous forme de télétravail, dans une grande incertitude, avec des équipes fatiguées, ce qui n'a pas simplifié les choses.

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



GROUPE RENAULT



Enfin, cette transformation était menée de front avec d'autres projets, en particulier le programme Ma vie @ Nutriset, qui consistait à faire réfléchir une trentaine de collaborateurs volontaires à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ils ont travaillé pendant six mois avec un coach et ont produit 47 propositions, parmi lesquelles 46 vont être testées au cours des deux prochaines années.

### L'accompagnement par Kea Partners

Pour relever tous ces défis, nous avons compris très tôt qu'il serait indispensable de nous faire accompagner. Nous avons fait appel à Kea & Partners, cabinet avec lequel nous avons déjà travaillé il y a deux ans sur la définition de notre stratégie.

**Gautier Joniot :** Lorsque le projet de transformation nous a été présenté par Nutriset, il semblait assez classique, et nous l'avons par conséquent abordé avec des outils relativement standards. Nous avons commencé par évaluer la façon dont se positionnaient les managers vis-à-vis du changement : étaient-ils prêts à se lancer dans cette transformation ? En avaient-ils une vision claire ? La culture de l'entreprise était-elle adaptée ? Nous avons aidé Faustine à s'assurer que tous les collaborateurs comprenaient l'intention et la finalité de la réorganisation et qu'ils étaient rassurés sur ce qui allait se passer.

Puis nous avons recouru à des méthodes également assez classiques pour identifier les points d'impact les plus importants de la transformation et accompagner les métiers concernés en matière de nouveaux outils, de culture ou d'organisation. Nous avons ensuite abordé le design "macro" de la raison d'être, des activités, des organigrammes, de la gouvernance, et le design "micro" des fiches de postes, process et interfaces.

Cette intervention a comporté un aspect plus original, le fait que ce que les dirigeants appellent le "mandat" du Groupe (« lutter contre la malnutrition »), était présent en filigrane tout au long de la transformation. Nous n'en étions pas vraiment conscients au départ, mais au fil de la réorganisation, nous nous sommes rendu compte qu'il constituait à la fois l'objectif final de la transformation, au sens où la nouvelle organisation devait servir le mandat, et un outil permettant d'assurer l'ancrage de cette transformation et son acceptation par les collaborateurs ; en ce sens, le mandat était mis au service de la transformation.

### Utiliser le mandat pour rassurer les collaborateurs

**Faustine Lescanne-Malo :** La grande force de ce mandat, c'est que chacun des salariés l'a intériorisé. Je doute que les 230 collaborateurs d'Onyx Développement, de Nutriset Développement et de Nutriset France sachent précisément quel a été le chiffre d'affaires de l'an dernier. En revanche, je suis certaine qu'ils connaissent le nombre d'enfants que nos produits ont permis de prendre en charge au cours de l'année.

**Gautier Joniot :** Nous avons eu l'idée d'utiliser ce mandat pour rassurer les collaborateurs en leur demandant de réfléchir à la façon dont chacun d'entre eux, à travers son métier, contribuait à la

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



GROUPE RENAULT



réalisation de ce mandat commun. Comme l'a indiqué Faustine, beaucoup de membres de l'entreprise ont été confrontés à des changements importants, qui soulevaient de nombreuses questions. Par exemple, ceux qui sont passés de Nutriset à Onyx Développement pouvaient se demander « En étant désormais au service de l'actionnaire, est-ce que je travaille toujours pour les enfants ? »

**Faustine Lescanne-Malo :** Certains de ceux qui ont rejoint la holding se sentaient valorisés, au sens où ils allaient contribuer à la stratégie et au développement international et auraient ainsi un impact plus important dans la lutte contre la malnutrition, mais d'autres se demandaient si, en s'éloignant de la fabrication du produit, ils contribuaient toujours au mandat. D'autres encore s'inquiétaient de constater que Nutriset France n'allait plus s'occuper que de production et de commercialisation : « Si on ne va plus sur le terrain, est-ce qu'on ne risque pas de s'éloigner de la réponse aux besoins des enfants ? »

**Gautier Joniot :** Nous avons demandé à ceux qui avaient changé d'entité d'analyser leur nouveau positionnement par rapport à ce mandat qui, lui, ne change pas. Non seulement cette démarche était rassurante individuellement mais le fait que chaque département mette en évidence la façon dont il contribuait au mandat a permis à tout un chacun de mieux comprendre les contours et la cohérence des nouvelles entités, Onyx Développement et Nutriset Développement.

Inversement, ce travail a permis aux départements les plus éloignés de la réalisation concrète du mandat, par exemple le département financier, de comprendre qu'ils devaient, eux aussi, veiller à maintenir cet objectif au cœur de leur action. La nouvelle organisation a ainsi contribué à rendre le mandat plus concret.

**Faustine Lescanne-Malo :** Au passage, ce travail collectif a aidé à l'ensemble des collaborateurs à s'approprier les termes décrivant les différentes fonctions de l'entreprise (production, R&D, business-plan, etc.), ce qui nous a permis de nous doter d'un langage commun.

### Le travail sur les identités

**Gautier Joniot :** Ce processus nous a amenés à travailler sur une autre dimension que nous n'avions pas réellement identifiée au départ, celle des identités. Comme pour le mandat, nous y avons vu une façon de rassurer les gens en leur faisant prendre conscience de ce qui est commun aux trois entités, même si leurs activités sont très différentes, mais nous avons aussi fait émerger ce qui est propre à chacune des structures, de manière à créer un sentiment d'appartenance au sein de chaque entité.

Nous avons donc travaillé, d'un côté, sur l'identité du Groupe et, de l'autre, sur les identités des trois structures. Pour l'instant, cette démarche a été menée chez Onyx Développement et Nutriset Développement. Elle doit prochainement être mise en œuvre chez Nutriset France.

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



GROUPE RENAULT



## L'identité du Groupe

Une démarche classique, pour ce travail sur l'identité, consiste à partir d'une liste standard de 80 mots et à demander à chaque collaborateur d'en sélectionner 12, ceux qui lui paraissent représenter le mieux les caractéristiques qu'il souhaite retrouver dans son entreprise. En l'occurrence, les équipes n'adhéraient pas vraiment à l'idée de partir d'un produit "sur étagères" pour définir leur culture interne. Nous sommes donc partis de ce qui est appelé en interne « La liste à la Prévert ».

**Faustine Lescanne-Malo** : Cette liste avait été constituée par Michel Lescanne à l'occasion des vingt ans de Nutriset, en 2006. Il l'avait lue lors de son discours d'ouverture de la cérémonie et, depuis, elle était restée affichée dans une salle de réunion. Elle comporte à la fois des mots que tout le monde peut comprendre (défi, recherche, observer, comprendre les besoins, forger son indépendance, innovation, passion, surprendre, autonomie nutritionnelle...) et des noms ou formules liés à l'histoire de l'entreprise (Josué de Castro, Éthiopie 1986, Rwanda, CNAM, École des Mines, Mon usine est belle, Chiche Chef !...).

Pour l'annonce du nouveau schéma juridique du groupe, en avril 2021, Michel a réactualisé cette liste en y ajoutant des termes faisant référence aux évolutions plus récentes. Puis nous avons demandé aux collaborateurs de sélectionner leur propre choix de mots. La consigne n'était pas d'identifier ceux susceptibles de faire consensus mais, au contraire, de demander à chacun d'exprimer ce qui, dans cette entreprise, le « touchait aux tripes » et lui donnait un sentiment d'appartenance. Nous avons pris l'engagement de reprendre tous les mots qui seraient cités, même s'ils avaient été formulés par un seul collaborateur. Nous avons ainsi réalisé deux nuages de mots, l'un pour Onyx Développement et l'autre pour Nutriset Développement.

Le rappel de la « Liste à la Prévert » de 2006 a éveillé des souvenirs chez les anciens de l'entreprise. Elle nous a fait prendre conscience que l'année 2021 marquait les 35 ans de l'entreprise. De plus, c'est cette année que nous avons passé la barre des 100 millions d'enfants ayant bénéficié de nos produits à travers le monde. Toutes ces coïncidences font partie des raisons pour lesquelles il est devenu évident que nous devons nous recentrer sur notre mandat, même si nous n'avions pas pensé, au départ, à nous en servir comme d'un levier : elles étaient trop fortes pour passer inaperçues.

**Gautier Joniot** : Les deux nuages de mots résultant de ce travail ne sont pas identiques, mais il est frappant de voir que certains termes, comme innovation, enfant, engagement, sont présents dans l'un et l'autre, ce qui souligne la convergence entre les deux structures et la cohérence de la culture du Groupe.

## L'identité de chaque structure

En ce qui concerne l'identité de chaque structure, la méthode consistant à s'appuyer sur la liste de 80 mots a paru plus appropriée, en particulier pour Nutriset Développement, nouvelle entité pour laquelle il était pratique de partir d'une approche générique.

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



**Faustine Lescanne-Malo** : Nous l'avons, malgré tout, un peu personnalisée également, car nous n'avons pas vraiment envie de considérer que nous ressemblons à tout le monde ! Nous avons donc ajouté des formules comme « penser autrement », « proximité avec les partenaires locaux » ou encore « focalisation sur le mandat ».

**Gautier Joniot** : Nous avons ensuite demandé aux collaborateurs d'Onyx Développement et de Nutriset Développement (50 salariés dans chaque structure) de sélectionner 12 mots parmi les 80 de cette liste, puis nous les avons classés en fonction du nombre d'occurrences. Chez Onyx Développement, les dix mots qui viennent en premier sont : attention-bienveillance (23 occurrences), écoute (22), satisfaction des partenaires (19), réactivité (15), engagement (14), respect (13), équilibre pro-perso (13), innovation (13), valeurs partagées (13), épanouissement des collaborateurs (13). Chez Nutriset Développement, les dix termes privilégiés sont : efficacité (24 occurrences), attention-bienveillance (22), satisfaction des partenaires (22), réactivité (20), innovation (20), respect (15), qualité des produits (16), proximité avec les partenaires locaux (15), professionnalisme (13), adaptabilité (13).

Nous avons, par ailleurs, regroupé ces mots en les rattachant à six "archétypes" qui, selon la chercheuse Caroline Taylor, permettent de décrire toutes les cultures d'entreprises, avec une prédominance pour deux ou trois d'entre eux en fonction de chaque organisation : Une équipe, Innovation, Orientation résultats, People First, Focalisation clients-partenaires, Bien commun. Dans les deux structures, les deux premiers archétypes sont les mêmes : Une équipe, avec une pondération plus forte chez Onyx Développement (+++) que chez Nutriset Développement (++) , puis Innovation, avec une pondération plus forte chez Nutriset Développement (++) que chez Onyx Développement (+). En troisième position, on trouve People First chez Onyx Développement, et Efficacité chez Nutriset Développement.

La convergence entre les deux premiers archétypes témoigne, à nouveau, de l'existence d'une culture commune au sein du Groupe. Le poids particulier donné à la notion d'équipe et à l'humain au sein de la holding s'explique par le fait qu'elle est chargée d'animer la stratégie du Groupe et qu'il est particulièrement important pour elle que tout le monde travaille ensemble. Inversement, chez Nutriset Développement, qui apporte un soutien technique à toutes les entités, on comprend que l'innovation et l'efficacité soient davantage mises en avant. L'archétype de l'efficacité devrait également être assez prégnant chez Nutriset France, en tant qu'unité industrielle.

### Mouvement descendant, puis implication des collaborateurs

**Faustine Lescanne-Malo** : Globalement, la mise en œuvre de la transformation s'est opérée en deux temps. Elle a commencé par un mouvement descendant consistant à ce que la direction du Groupe partage sa vision à travers des plénières et un Intranet.

Puis nous avons cherché à impliquer les managers en travaillant avec eux sur l'impact de la transformation sur les métiers, en leur soumettant des questionnaires, ou encore en organisant des "Cafés transfo" où ils pouvaient émettre leurs doutes et poser toutes les questions qu'ils souhaitaient.

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :





Enfin, nous avons cherché à mobiliser les collaborateurs eux-mêmes en leur confiant le travail sur la contribution de chaque métier au mandat et sur les identités. Nous avons également adressé des questionnaires à l'ensemble des collaborateurs pour vérifier si tout le monde avait bien compris les enjeux de la transformation, et nous poursuivrons la communication jusqu'à ce que ce soit le cas.

Par ailleurs, nous avons mis en place, dans toutes les équipes, des "ambassadeurs de la transformation", chargés de recueillir les questions de leurs collègues, lorsque ceux-ci n'osent pas les poser directement à leurs managers. Ces ambassadeurs, qui ont la confiance de leurs collègues, sont en mesure de "sentir" l'atmosphère des équipes, ce qui a été particulièrement précieux en période de confinement.

La dernière étape a consisté à donner la parole aux différentes équipes pour qu'elles expliquent elles-mêmes en quoi leur métier avait changé : « Je fais partie d'une plus grande équipe maintenant », « Je ne pratiquais que tel type d'analyses, et j'ai dû me former sur telle autre approche », « Je travaillais sur la France seulement, et maintenant je m'occupe de l'international ».

Nous avons également organisé une communication spécifique vers les personnes dont le métier n'a pas du tout changé. Certains collaborateurs de la production nous disaient : « Je ne comprends pas la transformation. Je suis passé complètement à côté ». En réalité, la transformation ne les concernait pas directement, mais il était important de leur en parler aussi, pour qu'ils ne se sentent pas tenus à l'écart du projet d'entreprise.

### Le milieu du gué

En dépit de tout ce qui a déjà été fait, nous avons encore de grands défis à relever pour adapter notre culture interne à notre nouvelle organisation.

Les salariés ont, en moyenne, une ancienneté de plus de dix ans. Certains ont assisté à la naissance de nos entreprises partenaires dans les pays du sud, aux difficultés qu'elles ont rencontrées pour se développer et devenir rentables, et ils ont tendance à se référer continuellement au passé. Par exemple, quand nous leur expliquons qu'aujourd'hui, ces entreprises assurent 50 % de la production du Groupe, ils nous répondent : « D'accord, mais, il y a dix ans, c'était 20 % ». Il faut reconnaître qu'avoir des partenaires en Guinée Conakry, pays qui a connu récemment deux coups d'État en deux mois, est beaucoup moins rassurant que travailler avec une structure française. Mais c'est un objectif pour l'entreprise, et cela correspond aussi à une évolution primordiale de notre modèle économique.

Pour faciliter cette évolution, nous avons instauré un rendez-vous intitulé Un mois, un pays. Chaque mois, l'un de nos partenaires nous présente son pays, sa culture, son environnement ainsi que le fonctionnement de l'entreprise. L'objectif est d'aider nos équipes à mieux connaître ces partenaires, de leur donner envie de travailler avec eux, de leur permettre de comprendre pourquoi les relations sont parfois compliquées. La semaine dernière, ce rendez-vous était prévu le mardi et devait porter sur le Soudan. Le lundi, notre partenaire nous appelle en nous expliquant qu'il faudrait changer la date car le gouvernement vient de décréter que le mardi serait un jour férié pour commémorer la naissance

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



GRUPE RENAULT



du Prophète... Puis, lors de la visioconférence, nos partenaires nous ont annoncé que le lendemain, les contacts par Internet seraient compliqués : « Le pouvoir militaire veut rester en place et nous, on s'y oppose, donc demain on sera tous dans la rue. » Le soir même, nous avons envoyé des vidéos à tous nos collaborateurs pour leur montrer à quoi ressemble une manifestation au Soudan, et comment les Soudanais se battent pour leur liberté. Nous étions au cœur même du sujet consistant à mieux comprendre le quotidien de nos partenaires.

Il va manifestement falloir un peu de temps pour que tous les collaborateurs apprennent à travailler à l'international, avec les incertitudes et les innovations que cela suppose. Cela nécessitera aussi d'aller davantage sur le terrain, ce que nous n'avons guère pu faire ces derniers mois, en raison de la pandémie de la Covid-19.

## DÉBAT

### Un OSE spécifique pour la holding

**Un intervenant :** *Les trois entités françaises sont-elles localisées au même endroit ?*

**Faustine Lescanne-Malo :** Toutes les trois se trouvent dans la commune de Malaunay, sur deux sites distants de moins de cinq kilomètres l'un de l'autre.

**Int. :** *L'OSE les concerne-t-il toutes les trois ?*

**F. L.-M. :** L'OSE a été intégré aux statuts de Nutriset SAS, qui comprend Nutriset Développement et Nutriset France, et nous sommes en train de travailler à un OSE pour Onyx Développement. Tous les actionnaires sont d'accord sur le fait que l'ensemble des structures ont le même objectif, contribuer à la lutte contre la malnutrition, mais, dans la mesure où elles exercent des métiers différents, cet objectif ne doit pas se traduire forcément par les mêmes engagements. À ceci s'ajoute le fait que, sur les cinquante personnes travaillant au sein de la holding, la moitié sont nouvelles. Il nous a paru important de les laisser se familiariser avec leur nouveau métier et leur nouvel environnement avant de travailler ensemble sur l'OSE d'Onyx Développement.

**Int. :** *S'agit-il exclusivement de personnes qui travaillaient déjà au sein du Groupe ou avez-vous recruté de nouvelles personnes ?*

**F. L.-M. :** L'ancien responsable juridique est devenu directeur de Nutriset France, ce qui nous a amenés à recruter un nouveau directeur juridique. Nous en avons profité pour choisir une personne ayant une expérience beaucoup plus internationale.

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



GRUPE RENAULT



## Le rôle du fondateur

**Int. :** *Quel est le rôle actuel du fondateur ?*

**F. L.-M. :** Michel Lescanne est président et Isabelle est administratrice. Ils interviennent seulement dans la gouvernance, et plus dans l'opérationnel.

**Int. :** *Quel a été leur rôle au cours de la transformation ?*

**F. L.-M. :** Nous avons fait intervenir Michel à des moments-clés pour rassurer tout le monde. Par exemple, lorsqu'un "non-Lescanne" a pris la direction de Nutriset France, il a pris la parole pour souligner qu'il accordait toute sa confiance aux nouvelles équipes. Il a également réactualisé la Liste à la Prévert pour assurer une continuité dans la culture d'entreprise.

## Des réticences ?

**Int. :** *Des réticences à la transformation se sont-elles exprimées parmi les équipes ?*

**F. L.-M. :** Le plus gros changement a concerné l'équipe de R&D qui était au siège et qui a rejoint la R&D de Nutriset Développement, mais il a eu lieu avant la transformation proprement dite et, comme il s'agissait de réunir des personnes exerçant le même métier, cela n'a pas posé de problème.

Nous rencontrons plus de difficultés avec des personnes qui, bien qu'occupant des postes importants, expriment encore aujourd'hui des doutes sur notre modèle économique. Par ailleurs, certaines personnes ne réussissent pas vraiment à passer le cap de l'internationalisation. Au total, trois personnes ont quitté l'entreprise, avant même la transformation, parce qu'elles n'y adhéraient pas.

Pour le moment, nous sommes encore dans la "lune de miel", avec une nouvelle équipe, une nouvelle dynamique, de nouvelles façons de fonctionner, de nouvelles signatures, et tout cela entretient le mouvement. C'est dans un an ou deux qu'il faudra commencer à faire le bilan...

## L'autonomie des partenaires

**Int. :** *Quel est le profil de vos partenaires dans les pays du sud ?*

**F. L.-M. :** Ce sont généralement des entreprises familiales avec lesquelles nous entretenons d'excellentes relations. En général, le contact s'est fait par hasard, puis nous avons eu un coup de cœur et décidé d'investir dans le pays en question. Dans deux pays, en revanche, nous avons lancé un appel à candidatures et nous avons trouvé d'excellents partenaires, qui s'avèrent être également des groupes familiaux.

**Int. :** *Quel sens donnez-vous au terme "autonomie" qui apparaît dans le nuage de mots de Nutriset Développement ?*

**F. L.-M. :** Il s'agit de l'autonomie nutritionnelle, un concept développé dans le cadre de PlumpyField®, pour désigner le fait que chaque pays doit être à même de détecter sa malnutrition et d'y répondre.

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



C'est vraiment ce qui a motivé notre transformation : le fait d'accompagner chacun de nos partenaires par rapport à ses problématiques spécifiques de malnutrition, aux matières premières dont il dispose, ou encore à son système de santé.

**Int. :** *Avez-vous fait ce choix librement, ou vous a-t-il été imposé par les gouvernements des pays dans lesquels vous intervenez ?*

**F. L.-M. :** Nous avons vraiment le souhait de participer au développement économique local et, par ailleurs, certains gouvernements, qui refusent d'admettre que leur pays connaisse des problèmes de malnutrition, sont davantage enclins à prendre en charge ces problématiques lorsqu'ils disposent d'une réponse locale. Nous constatons que la présence de nos partenaires les aide à évoluer sur ce point et que certaines de ces entreprises passent même du statut de fournisseur à celui de partenaire clé pour la nutrition dans le pays. Aujourd'hui, la plupart d'entre elles entretiennent des liens avec les ministères de la santé pour leur proposer de nouvelles prises en charge et faciliter l'accès à ces produits.

**Int. :** *Où placez-vous le curseur entre votre volonté de donner de l'autonomie à ces entreprises et la démarche consistant à restructurer le Groupe, introduire des procédures, améliorer la coordination ?*

**F. L.-M. :** J'ai repris des études et c'est exactement le sujet de mon mémoire : quel équilibre trouver, dans la relation siège/filiale, entre l'indépendance, l'autonomie, la spécificité et la cohésion ? En tant que siège, nous devons nous assurer que tout le Groupe travaille dans la même direction et que toute la stratégie est couverte par un partenaire ou un autre. Nous devons également assurer la pérennité globale du modèle économique.

### Les dividendes

**Int. :** *Le financement du siège est donc assuré par les filiales ?*

**F. L.-M. :** Onyx Développement fonctionne grâce aux dividendes versés par l'ensemble des structures.

**Int. :** *Comment le montant de ces dividendes est-il calculé ?*

**F. L.-M. :** Le calcul est réalisé a posteriori et fait l'objet de négociation au sein des conseils d'administration (lorsque nous en faisons partie), car nous ne sommes pas les seuls actionnaires. Comme dans toute entreprise, nous discutons de la part qu'il est nécessaire de consacrer au développement et de celle qui peut être remontée aux actionnaires.

### L'importance d'aller sur le terrain

**Int. :** *Combien de temps les salariés des structures françaises passent-ils sur le terrain, dans les pays du sud ?*

**F. L.-M. :** Les équipes qui assurent le support aux franchises industrielles consacrent 50 % de leur temps au terrain. Les autres collaborateurs de Nutriset Développement y passent environ 30 % de leur temps.

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



GROUPE RENAULT



Pour ceux d'Onyx Développement, c'est plutôt 20 %. Enfin, 60 % des salariés des trois structures françaises ne voyagent pas du tout.

Avec la crise de la Covid-19, nous nous sommes rendu compte que de nombreuses tâches pouvaient être effectuées sans aller sur le terrain. Par exemple, nous avons ouvert une usine dans le nord du Nigéria sans nous rendre là-bas. La seule activité que nous avons dû mettre en pause est le développement de projets de partenariat, qui nécessite de rencontrer nos interlocuteurs en face à face.

Je ne suis pas sûre, cependant, que cette situation pourrait se prolonger longtemps. Nous devons aller sur place, à la fois parce que c'est le souhait de nos collaborateurs et que nous ne parviendrions pas, sans cela, à recruter les profils que nous cherchons, et aussi parce que nous avons besoin de comprendre la réalité du terrain et des systèmes de santé, pour anticiper ce qui va arriver avant que cela se produise, et cela ne peut pas se faire à distance. Aller sur le terrain joue aussi un rôle important pour la motivation des équipes. Voir un enfant dénutri en train de s'alimenter avec un de nos produits, cela vous « prend aux tripes » et, ensuite, vous êtes regonflé pour un moment ! Or, je ne prétends pas que la totalité de nos collaborateurs viennent travailler le matin en se disant « Je vais sauver des enfants », mais je pense que tous sont fiers de participer à cette démarche, et il faut entretenir cette fierté et cette culture.

Pour plus d'informations sur la chaire, vous pouvez cliquer [ici](#).

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



GROUPE RENAULT

