

# RSE : la recette de Lesieur



La RSE est devenue un enjeu incontournable pour l'entreprise. Guidée par les exigences des consommateurs et de l'ensemble des parties prenantes de son écosystème, celle-ci doit l'intégrer comme un facteur de progrès, de développement, un levier d'innovation et un gage de confiance pour motiver ses collaborateurs.

**D**epuis longtemps, les activités d'innovation produit et de production industrielle de Lesieur prennent en considération les enjeux du développement durable relatifs à la protection de l'environnement et à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. En 2008, Lesieur formalise ses engagements environnementaux et ses valeurs éthiques dans une charte de développement durable, signée par nos directeurs généraux. Forte de nombreux succès et actions, consciente de son impact social et environnemental, et en déclinaison des engagements

\* Responsable partenariats et développement durable

\*\* Responsable digital et RSE

en développement durable du groupe Sofiprotéol auquel elle appartient, Lesieur a décidé en 2013 de structurer sa politique de développement durable et de RSE.

## **2013 : un cap important pour Lesieur et la RSE**

L'année 2013 marque un vrai tournant, au moment où la RSE – entendue comme le développement durable appliqué et intégré à la stratégie de l'entreprise – prend en compte les nombreuses attentes des consommateurs et des clients. Il devient nécessaire de donner du sens aux nombreuses actions existantes et de formaliser l'ambition de Lesieur, de façon à faire de la RSE un

facteur de développement, en lien avec sa stratégie de croissance. Les objectifs du projet de construction de la politique de RSE de Lesieur sont de plusieurs ordres : structurer la démarche et définir nos engagements en capitalisant sur nos succès, développer notre performance globale et répondre aux attentes de toutes nos parties prenantes, fédérer les salariés autour d'un projet d'entreprise, et nous différencier de nos concurrents avec des engagements ambitieux.

Nous avons monté une équipe de projet pluridisciplinaire, dans laquelle toutes les directions de l'entreprise sont représentées, et nous nous sommes fait accompagner par un binôme de cabinets : Imagin'able (méthode intégration RSE et stratégie) et Des Enjeux et des Hommes (accompagnement du changement).

La stratégie CAP 2018 du groupe Sofiprotéol a permis de définir un socle d'engagements, grâce à ses cinq engagements de développement durable : développer les filières nationales, mieux nourrir les hommes, investir via notre banque de développement, préserver la planète et travailler ensemble. Imagin'able a d'abord réalisé un diagnostic basé sur une analyse de nos réalisations et de notre organisation, et mené une série d'entretiens internes et externes, incluant des fournisseurs, des clients, des élus municipaux, aboutissant à la sélection des enjeux prioritaires du cycle opérationnel. Ce travail nous a permis de définir les axes d'engagement de Lesieur et le niveau de performance attendu. Les « tops managers » de l'entreprise ont également été sollicités pour alimenter la stratégie et le plan d'actions.

## Notre démarche RSE et sa concrétisation

Notre démarche se structure autour de quatre axes et comprend quatorze engagements :

### Axe 1 - Être une société française, innovante et durable

Être une société française, cela veut d'abord dire développer et valoriser les filières nationales, et conserver l'ensemble de nos quatre sites de production en France, afin de protéger nos emplois, ce qui représente plus de 700 collaborateurs. Cet engagement repose sur notre capacité à conforter notre culture d'entreprise responsable et éthique, c'est-à-dire à penser les problématiques

globalement et en intégrant tous les enjeux, y compris sociaux et sociétaux. Ce premier engagement est spécifique à Lesieur et est largement facilité par son appartenance au groupe Sofiprotéol, qui a voulu unir ses forces avec le monde agricole et porter un projet commun : développer et structurer durablement la filière française des huiles et protéines végétales. Être une entreprise durable, cela signifie, pour nous, protéger nos marques et notre image d'entreprise en prévenant efficacement les crises. Enfin, notre travail a permis de réaffirmer notre volonté d'être une entreprise engagée sur les territoires où nous intervenons, et de replacer l'innovation et l'approche collaborative au cœur

**Notre travail a permis de réaffirmer notre volonté d'être une entreprise engagée sur les territoires où nous intervenons.**

de nos valeurs et de notre façon de travailler. À titre d'exemple, Romain Nouffert, directeur général de Lesieur, est engagé auprès de Réseau Entreprendre afin de guider de jeunes entrepreneurs dans la mise en œuvre et l'élaboration du business plan de leurs projets. Enfin, nous prenons également l'engagement d'adopter des pratiques commerciales et marketing responsables, et d'aider en cela nos collaborateurs grâce à des formations.

### Axe 2 - Mobiliser tous nos talents

La politique sociale et RH de Lesieur est aussi au cœur de sa stratégie RSE puisqu'elle touche les conditions de travail, l'équilibre entre vie professionnelle et familiale, ou encore la diversité et le handicap. Ainsi, nous voulons être une entreprise où chacun travaille en sécurité et se sent bien. Nous avons un programme sécurité extrêmement exigeant, avec l'objectif d'atteindre le « zéro accident ». Là encore, des formations et des process sont mis en place pour réduire le nombre d'accidents de 20 % chaque année. Nous motivons nos salariés au travers du « challenge Sécurité, Santé », permettant de partager et récompenser leurs bonnes pratiques. Lesieur se préoccupe aussi du bien-être de ses collaborateurs. Par exemple, chacun d'eux est formé à la nutrition dès son arrivée par notre trio d'experts, composé d'une diététicienne, un chef cuisinier, et un médecin nutritionniste.



L'enjeu de la RSE est aussi de développer nos talents et d'en attirer de nouveaux. Pour cela, nous avons un plan de formation ambitieux et, chaque année, l'ensemble des salariés met en place un plan de développement personnalisé avec son manager, lors des entretiens RH annuels. Enfin, nous souhaitons valoriser et faire connaître notre marque employeur, en communiquant sur nos métiers et le développement des carrières chez Lesieur comme au sein du groupe Sofiprotéol dans son ensemble. Nous misons beaucoup sur la mixité des carrières, et les passerelles internes pour développer nos talents sont largement mises en valeur. Enfin, une entreprise où l'on se sent bien est une entreprise où il y a des échanges et du partage. Au-delà du traditionnel journal interne, les membres du comité de direction se rendent chaque année sur les différents sites, à la rencontre de tous les collaborateurs, pour partager avec eux les résultats de l'année passée et les objectifs de l'année à venir, en termes de business et d'innovations.

### Axe 3 - Contribuer à une alimentation plaisir, saine et sûre pour tous

Notre première mission est de nourrir les hommes et de garantir des produits de qualité, sûrs, sains et bons. Nos produits sont fabriqués en France dans les meilleures conditions en termes de sûreté et de qualité alimentaire (certification ISO 22 000).

Au-delà de cette mission, Lesieur s'engage à promouvoir des comportements alimentaires sains et des modes de vie équilibrés. Pour cela, nous avons développé Cuisine Pop'ulaire. Avec ce concept, nous voulons être les partenaires de la cuisine du quotidien : familiale, saine et décomplexée, simple



Les collaborateurs de Lesieur se sont mobilisés autour de Romain Nouffert lors de la collecte nationale des Banques alimentaires

et gourmande. Notre ambition est d'accompagner les Français avec de bons produits et des astuces quotidiennes, de les aider à mieux se nourrir chaque jour, et à prendre du plaisir à cuisiner et à partager de bons moments avec leurs proches.

Concrètement, depuis deux ans, Lesieur sillonne la France à l'aide d'une Cuisine Pop'ulaire mobile pour aller à la rencontre du grand public, afin de promouvoir sa vision de la cuisine et de dispenser des conseils simples et utiles. Cette année, la tournée a été marquée par la présence d'une diététicienne pour répondre à toutes les questions relatives à la nutrition, et nous avons rencontré plus de 12 000 personnes.

Concernant les professionnels de santé, Lesieur poursuit la même ambition et propose, depuis quatorze ans, des soirées de formation à la nutrition, les rendez-vous *Questions de Nutrition*, en collaboration avec Nestlé et animés par deux médecins nutritionnistes.

Favoriser l'accessibilité de nos produits et aider à lutter contre la malnutrition en France et dans le monde constitue un autre pilier de cet axe. Nous luttons contre toute forme de gaspillage alimentaire et soutenons activement les structures d'aide alimentaire en France, comme les Banques alimentaires et l'Association nationale de développement des épiceries solidaires. En 2014, au-delà des dons de produits en nature, nous avons mobilisé pour la seconde fois nos collaborateurs pour participer à la collecte nationale des Banques alimentaires.

### Axe 4 - Garantir des produits responsables en préservant la planète

Notre ambition est bien sûr de produire les meilleurs produits tout en réduisant leur empreinte environnementale et sociétale. Pour cela, nous avons, depuis 2009, un programme de management environnemental, grâce

auquel Lesieur a déjà réduit ses émissions de gaz à effet de serre de 17 % (par rapport à 1990), en phase avec son objectif de réduction de 20 % à horizon 2018.

Un autre engagement de cet axe concerne les achats, pour lesquels nous nous engageons à acheter responsable et à garantir une traçabilité qui va au-delà de ce que la réglementation nous impose. Nous travaillons sur ces sujets dans une logique d'amélioration continue, et favorisons les partenariats de longue durée avec les filières agricoles que nous sélectionnons. Ainsi, nous avons totalement relancé en 2010, le produit Fleur de Colza, avec la création d'une filière agricole engageant mille agriculteurs, sur un cahier des charges exigeant de bonnes pratiques agricoles.

### Une gouvernance adaptée aux enjeux.

Notre démarche RSE repose aussi sur une nouvelle gouvernance. Elle s'est concrétisée par des actes de management forts. Ainsi, l'équipe RSE s'est vue renforcée, et s'appuie sur un comité composé d'une dizaine de personnes, garant de la cohérence stratégique et opérationnelle de la démarche, et sur un réseau d'ambassadeurs intégrant un représentant par site industriel et un membre de chaque direction. Ces ambassadeurs ont la charge de proposer et de faire avancer les plans d'action au sein de leurs directions et d'être des référents internes. *In fine*, c'est le comité de direction qui valide le budget et les priorités, et qui décide de toutes les grandes orientations en matière de RSE.

Notre démarche étant désormais bien structurée et notre organisation mise en place, il était important que notre culture interne évolue, et que l'ensemble de nos collaborateurs se mette en mouvement.

### La RSE pour donner un sens, commun à l'ensemble des salariés

Nous avons la conviction que si les collaborateurs sont associés et informés de la politique RSE, ils sont

forcément plus motivés, plus engagés, et fédérés autour de la démarche. L'enjeu est qu'ils en deviennent acteurs, c'est-à-dire qu'ils comprennent leurs rôles ou leurs contributions, qu'ils adaptent leurs pratiques professionnelles et proposent de nouvelles idées. Etant donné que la RSE, ne serait-ce que par sa dénomination, semble « technique », nous avons nommé en interne notre démarche « STAR » : « Lesieur, une Société qui mobilise tous ses Talents pour une Alimentation Responsable », afin de faciliter la mémorisation de chacun des quatre axes d'engagement.

Concrètement, pour que nos collaborateurs deviennent les premiers ambassadeurs de STAR, nous sommes allés à leur rencontre sur l'ensemble de nos sites de production français. L'objectif était de les sensibiliser à la façon dont leur entreprise s'engage en matière de développement durable et de RSE. Nous avons souhaité une communi-

cation directe, avec un message identique pour tous les salariés, illustré par les directeurs de site pour les réalisations spécifiques. Nous voulions qu'à l'issue de cette tournée, les collaborateurs soient fiers des actions de leur employeur, auxquelles ils ont participé, et soient motivés pour s'impliquer encore plus dans le projet. Nous avons aussi mis en scène nos collaborateurs sur nos affiches de communication interne, afin de valoriser leur contribution, à travers leurs métiers, à notre démarche RSE. Suite à notre tournée, des articles ont été rédigés dans notre journal interne, de façon à ce que cette rencontre ne reste pas un événement isolé, mais bien la première pierre d'une démarche qui devra porter

ses fruits sur le long terme. Celle-ci a donc vocation à devenir un gage de confiance, un label de qualité qui motive les collaborateurs et attire les nouveaux talents. Elle ne doit pas se résumer à un « coup de communication », ni à un ajout de normes administratives. Notre démarche donne un sens commun, sur le long terme, à tous les métiers de l'entreprise, et permet de mettre en mouvement chacun à son niveau pour contribuer à faire de Lesieur, une entreprise collectivement plus performante et responsable.



## La RSE, un facteur de développement, d'innovation et de progrès

Pour Romain Nouffert, directeur général de Lesieur, notre démarche RSE est aussi une nouvelle façon de travailler pour répondre aux attentes de nos parties prenantes, qui attendent de nous des engagements pour avoir confiance en nos marques et nos produits. Cette démarche s'intègre facilement à notre culture de l'innovation, et permet aux idées nouvelles de mieux émerger et de mieux être partagées. Chez Lesieur, la RSE est intégrée dans le processus d'innovation de l'entreprise. Voici trois exemples permettant d'illustrer cette réalité :

À travers ses innovations packaging, Lesieur tente de répondre à des problématiques plus globales, telles que le gaspillage alimentaire. La gamme de produits Stop Goutte et son bouchon doseur permet un usage pratique pour un dosage maîtrisé. Dans la même approche, nos produits distribués en petit format (50 cl) sont plus adaptés à certains consommateurs et évitent de gaspiller.

Nous nous attachons aussi à optimiser les matériaux qui entrent dans la composition de nos packagings.

Ainsi, les bouteilles d'huile Isio 4, Cœur de Tournesol et Lesieur arachide intègrent 20 % de PET recyclé. Nos actions en ce domaine ne se limitent pas aux produits de grande consommation, et s'étendent aux gammes pour la restauration hors foyer. Ainsi, grâce au passage de tous nos bidons de cinq litres du PEHD au PET, nous économisons chaque année 1800 tonnes de CO<sub>2</sub>.

L'innovation porte aussi sur le service que nous pouvons apporter à nos consommateurs. Par exemple, nous avons développé un produit simple à utiliser pour se débarrasser des huiles usagées : Frit'O Clean de Frial apporte une réponse, à la fois propre, respectueuse de l'environnement, efficace et simple d'emploi, au problème de l'élimination des bains de friture usagés.

De la même manière, la dynamique sociale de la RSE est un élément important de notre démarche, et permet de remettre les salariés au cœur de la performance de l'entreprise. Ainsi la notion d'innovation chez Lesieur ne se limite-t-elle pas à nos nouveaux produits. Il s'agit aussi



de trouver de nouvelles organisations, de nouvelles façons de travailler, plus collaboratives et participatives, en interne et avec notre écosystème de partenaires. Par exemple, nous réfléchissons actuellement à faire participer tous les collaborateurs au processus d'innovation interne. Enfin, la RSE permet aussi de gagner de nouveaux marchés : de plus en plus d'appels d'offres contiennent des critères demandant des preuves d'engagement et de sensibilité aux questions relevant de la RSE. S'intéresser à la RSE, c'est savoir exploiter ces nouvelles réalités comme autant d'opportunités d'innovation et de business.

## Les nouveaux challenges

Si nous avons déjà de beaux résultats sur cette démarche, présentés ci-dessus, ainsi qu'en terme d'adhésion et d'intérêt, de nombreux challenges nous attendent encore pour atteindre tous nos objectifs et faire de notre démarche RSE un succès partagé : maintenir la dynamique qui a été lancée auprès de nos collaborateurs, capitaliser sur nos engagements en RSE pour nous différencier de nos concurrents et faire de la RSE un vrai critère de préférence pour nos consommateurs, faire de notre stratégie RSE une stratégie gagnante pour toutes les directions, étendre notre zone d'influence et faire progresser nos partenaires, etc. La question des indicateurs est aussi centrale pour mesurer et exprimer concrètement les progrès de Lesieur, et l'approche, qui doit être très rigoureuse pour identifier les « bons » indicateurs, se construit progressivement. Notre principal challenge, enfin, est de réussir à traduire concrètement et simplement nos engagements dans nos produits, et à faire de nos marques des porte-paroles de ceux-ci, plébiscitées et reconnues par les consommateurs. ■

