

# le Bulletin de l'ilec

*Ceci n'est pas une newsletter*

## Entreprises de marques, vues d'étudiants

### SOMMAIRE

SI NOUS ÉTIIONS RECRUTEURS,  
VOILÀ CE QUE NOUS  
ATTENDRIIONS DES CANDIDATS  
*Éditorial,*  
*Essec chaire Grande Consommation*  
Page 2

INVESTIR DANS L'HUMAIN  
*M2 LMD Sorbonne*  
Page 2

HIÉRARCHIE PYRAMIDALE VERSUS  
TRANSVERSALE  
*M2 LMD Sorbonne*  
Page 3

RÉUNIONS, SIGNAL RÉVÉLATEUR  
DU FONCTIONNEMENT DE  
L'ENTREPRISE  
*M2 LMD Sorbonne*  
Page 4

LE RECRUTEMENT, UN PROCESSUS  
DÉLICAT À DOUBLE DIMENSION  
*M2 LMD Sorbonne*  
Page 5

COMMENT POUVEZ-VOUS,  
ENTREPRISES DE GRANDE  
CONSOMMATION, RECONQUÉRIR  
LES JEUNES DIPLÔMÉS QUE NOUS  
SOMMES ?  
*Essec chaire Grande Consommation*  
Page 6

**Le Bulletin de l'Ilec a sollicité pour cette livraison les étudiants de deux écoles sur le thème « Les entreprises de marque de grande consommation : quelle image en avez-vous, qu'en attendriez-vous, et le cas échéant, qu'aimeriez-vous y faire, qu'attendriez-vous de tel métier ou fonction ». Les articles pages 2 et suivantes sont de la main de ces étudiants, en l'occurrence de la chaire Grande Consommation de l'Essec et du master 2 Logistique Marketing & Distribution de l'École de management de Paris 1 Panthéon Sorbonne.**



La chaire Grande Consommation de l'Essec<sup>1</sup> accueille chaque année trente étudiants de niveau master. Elle vise à leur apporter « un enseignement complet sur l'état des lieux du secteur : ses acteurs, ses métiers (marketing brand manager, digital manager, category manager, supply chain manager, auditeur interne, chef de secteur, compte clé, business analyst..., ses perspectives et ses défis », avec des intervenants venus du plus haut niveau des entreprises, industriels ou distributeurs, et à « construire une consommation plus agile, plus responsable, plus créative et connectée ». Les étudiants de la chaire effectuent tous un stage d'un mois en distribution et passent « beaucoup de temps dans les entreprises pour comprendre la réalité de leur quotidien : immersion dans les sièges sociaux, magasins, entrepôts, usines », soit en 2017 « une trentaine d'entreprises ou institutions ». L'Ilec comme la FCD en sont partenaires, de même que plusieurs de leurs adhérents. La rédaction de la contribution de l'Essec à ce *Bulletin* est due à Charlotte Chaniot au nom des étudiants de la chaire Grande Consommation.



Le master 2 Logistique Marketing & Distribution (M2 LMD) de Paris 1 Panthéon Sorbonne<sup>2</sup> accueille chaque année vingt-quatre étudiants pour un cursus en alternance, à raison de trois jours par semaine en entreprise. Il a pour partenaires l'Aslog (professionnels de la chaîne d'approvisionnement) et des entreprises de tous secteurs, dont de grandes enseignes et des industriels adhérents de l'Ilec. Son enseignement couvre « l'ensemble des facettes que le futur responsable logistique ou marketing sera amené à connaître ». Il forme aux métiers de la logistique industrielle (production, gestion des besoins et des magasins) ou commerciale (développement de produits, distribution physique et transports, gestion des stocks, relation clients), ou au conseil et gestion de projet. La contribution de l'ÉM Sorbonne à ce *Bulletin* est due collectivement à huit étudiants de la chaire M2 LMD : Amélie Bacco, Jérémy Dehouck, Margaux Fernandes, Marion Feurmour, Johanna Jouberteix, Giovanna Petit-Anicet, Camille Pruvost, Sofien Souihed.

1. <http://chaire-pgc.essec.edu/>.

2. <http://www.pantheonsorbonne.fr/index.php?id=519193>.

## Si nous étions recruteurs, voilà ce que nous attendrions des candidats



*Si nous étions recruteurs, nous voudrions évidemment recruter le meilleur candidat possible, bien sûr ! Un candidat avec une tête bien faite, l'envie d'apprendre et d'évoluer au sein de notre entreprise, une connaissance vaste et passionnée du secteur de la grande consommation...*

*Évidemment, il devra parler un anglais précis, élégant et fluide, savoir réaliser de beaux tableaux croisés dynamiques, connaître le moindre raccourci Excel et disposer de nombre de soft skills, car aujourd'hui, c'est chic. Voici la théorie. Mais dans les faits, comment recruter cet oiseau rare ? Les processus de recrutement des entreprises de grande consommation ne cessent de se complexifier, et pourtant les erreurs de casting, et les ruptures de contrats, n'ont jamais été aussi nombreuses. Combien de recruteurs déçus par leurs recrutés, combien de trentenaires dégoûtés d'entreprises de grande consommation ne correspondant pas à l'image de rêve qu'on leur avait vendue ?*

*Simplification du processus et proactivité de l'entreprise, voilà deux éléments clés qui permettraient d'optimiser le recrutement, tant pour l'entreprise que pour le candidat. Pour obtenir un stage en grande conso à l'heure actuelle, c'est souvent le parcours du combattant. Après avoir envoyé CV et lettre de motivation, il faut faire tester ses soft skills en ligne (ce qui peut sembler un peu vain...), convaincre une première RH, réussir un cas, pour enfin rencontrer sa potentielle future équipe, qui clôturera d'un « oui » rêvé ou d'un déprimant « non » le processus commencé cinq semaines auparavant...*

*Voici un pari que nous tenterions, si nous étions recruteurs : un CV-lettre de motivation, un entretien, une réponse dans la semaine. Surprenant, sans doute inhabituel, mais extrêmement efficace : après tout, n'est-ce pas assez pour cerner un potentiel stagiaire ou salarié à qui on va de toute façon tout apprendre ?*

*Il est vital de travailler à la simplification et à la transparence du processus de recrutement.*

*À l'heure actuelle, c'est le candidat qui toque à la porte de nombre d'entreprises de grande conso, dans l'espoir de décrocher le Graal. Et pourquoi ne serait-ce pas l'entreprise qui mettrait en œuvre d'autres moyens de rencontrer le candidat, de manière plus informelle et plus authentique qu'en entretien ? L'escape game organisé par Accenture à l'Essec, la journée Women@Dior, les trois jours pour entreprendre de Michel et Augustin..., autant d'initiatives porteuses d'espoir, qui permettent aussi aux candidats de connaître les entreprises autrement qu'en lisant le chapeau d'une offre d'emploi. Effet de mode ou prémisses d'un recrutement plus flexible et humain ? Vous l'avez compris, nous penchons résolument pour la deuxième option.*

*Un candidat qui recherche un poste en grande consommation le fait pour des raisons souvent bien particulières : avoir un impact direct sur la vie des consommateurs, mieux comprendre les nouvelles tendances de consommation et s'y adapter, participer à la réinvention de cet écosystème passionnant et complexe... N'ayez pas peur, entreprises de grande consommation, de partager concrètement vos challenges et vos valeurs avec les candidats qui souhaiteraient vous rejoindre ! Enfin, si nous étions recruteurs, nous veillerions à entretenir des liens réguliers et privilégiés avec certaines écoles, comme le font notamment Danone, Essity, Lesieur, le Groupe Seb, Unilever avec l'Essec grâce à la chaire Grande Consommation. Les interventions des partenaires auprès des étudiants au travers de cours, la rencontre de différents intervenants aux parcours souvent très riches, le travail sur des problématiques concrètes rencontrées par les marques, permettent aux entreprises et aux étudiants de mieux se connaître, de développer des affinités qui se transformeront parfois en opportunités professionnelles.*

*Charlotte Chaniot, chaire Grande Conso Essec*



MANAGEMENT

## Investir dans l'humain

**Les entreprises du secteur de la grande consommation membres de l'Ilec attirent les jeunes diplômés qui y voient de nombreuses opportunités professionnelles. Ce sont des groupes à forte notoriété nationale et internationale qui commercialisent des marques et des produits de qualité connus et appréciés du grand public. Cet écrit a pour vocation de présenter certains aspects (humains, organisationnels, fonctionnels) représentatifs des grandes entreprises. Réalisé par de jeunes diplômés, il repose essentiellement sur l'observation, l'interprétation et l'analyse de l'image que renvoie chacune des entreprises adhérentes de l'Ilec.**

**S**ites internet, statistiques professionnelles et articles thématiques ont été les principales sources exploitées ici, mettant en avant les facteurs recherchés et appréciés des nouvelles générations. Des facteurs tels que les appréciations des collaborateurs, le niveau de salaire, les possibilités d'évolution, la réputation de l'entreprise, qui constituent une influence majeure pour les jeunes diplômés à la recherche d'un emploi.

Ainsi, la majorité des étudiants souhaitent intégrer une structure qui réponde favorablement aux changements technologiques, en encourageant et accompagnant ses équipes dans une telle conduite. La réflexion est alors axée sur les moyens mis en œuvre pour le bien-être des

employés, le déroulement des réunions de travail, ainsi que l'organisation et l'encadrement des équipes. L'objectif est de mettre en lumière les points positifs et de révéler les négatifs, afin d'exprimer les attentes des jeunes candidats. Avec le développement, entre autres, du *greenwashing*, il est facile de ne plus avoir totalement confiance dans les propos et revendications des entreprises, de manière générale. Investir dans l'humain ne devrait pas être pris à la légère et ne servir qu'à l'image d'une entreprise. Avec les évolutions sociétales, il est devenu nécessaire pour une entreprise de se lancer et de mener de réelles actions dans l'optique du soin de ses employés.

En effet, les nouvelles générations ont des attentes plus élevées concernant le développement personnel. Actuellement au cœur des préoccupations, la recherche de l'équilibre tant personnel que professionnel est un facteur clé d'appréciation des entreprises, pour les jeunes travailleurs.

Il est intéressant de prendre conscience de schémas déjà instaurés dans certains domaines. Les startups, par exemple, sont forcées de proposition quant à ces applications. La mise en place d'équipes de ressources humaines dédiées à de petits groupes d'employés est un très bon exemple. Elles seraient plus attentives au développement de chaque employé, à sa montée en compétences et en épanouissement, en investissant davantage dans la valeur humaine. Ces relations permettent notamment de créer une proximité et une personnalisation des services pour chacun. Les aides peuvent se traduire par la recherche de formations, afin d'acquérir de nouvelles compétences, l'inscription à des conférences pour rester informé des dernières pratiques et tendances, l'assurance du renouvellement des missions...

Du point de vue des entreprises elles-mêmes, cet objectif a du sens. Il est *admis* que des employés épanouis sont plus motivés et plus performants. La relation bonheur et productivité a fait ses preuves à de multiples reprises. Le gain de temps et la réduction d'erreur sont quasi inestimables pour l'entreprise, et devraient débloquent des fonds pour l'investissement humain sans retenue. Les retours sont immédiats sur la performance au travail. Être à l'écoute du

personnel est une clé dans un processus de recrutement comme dans le management continu des équipes.

Les attentes des collaborateurs doivent être prises en compte, en intégrant la vision long terme *versus* court terme dans le management et dans le fait de susciter leur intérêt. Cela les amènera à exploiter leur potentiel au maximum en soutenant la prise d'initiative à l'origine des projets.

Ainsi, les Gafam séduisent et inspirent les patrons, les actionnaires, les salariés, qui y voient un modèle de réussite ou de concrétisation. Leur image, notamment par le cadre de travail proposé, par exemple à la Silicon Valley, et le sentiment de prestige attirent les jeunes diplômés, même si la rentabilité est le maître mot de ces entreprises et que l'humain n'est pas au centre de leurs préoccupations stratégiques (notamment Foxconn pour Apple, où les conditions de travail sont terribles).

Quel est l'ingrédient mystère capable de convaincre patronat et salariat, pourtant souvent opposés? Il s'agit d'une humanisation des techniques de travail: c'est, en quelque sorte, la rupture avec le premier management de Ford, ou plus

simplement de l'école classique de management, visant la rentabilité par une mécanisation des procédés réduisant le potentiel créatif humain au minimum.

Ces entreprises placent le salarié au cœur des mouvements entrepreneuriaux, installant un climat de confiance et incitant le salarié à prendre part au développement interne, à s'investir entièrement, humainement donc, car cela sera gage de postérité. Les entreprises adhérentes de l'Ilec sont assez proches d'un tel schéma dans l'idée.

L'investissement dans l'humain n'en reste pas moins une forme de management nécessaire. S'épanouir au travail et atteindre ses ambitions sont des axes faciles à développer avec le bon appui, de son environnement de travail et de l'entreprise: un employé qui répond à ses attentes sera plus à même de s'organiser au mieux dans son travail, et de ne pas se hâter dehors à 17 h 30. Avec un meilleur travail fourni et une meilleure reconnaissance, toutes les équipes vont voir leur performance générale progresser.

M2 LMD Sorbonne

**“Le salarié au cœur  
des mouvements  
entrepreneuriaux, les  
entreprises adhérentes de  
l'Ilec sont assez proches  
d'un tel schéma dans l'idée.”**



ORGANISATION, ENCADREMENT, TRAVAIL

## Hiérarchie pyramidale versus transversale

Depuis une vingtaine d'années, la révolution technologique a profondément modifié l'organisation du travail. Les repères traditionnels (économiques, politiques, environnementaux...) ainsi que les modèles classiques de management ont évolué parallèlement à l'arrivée de jeunes générations sur le marché du travail.

La hiérarchie pyramidale, encore prédominante dans les grands groupes et multinationales, caractérise un management “top-down” et un cloisonnement des services ne correspondant plus au contexte économique et technique. Rigidité, confusion faces aux activités et aux responsabilités, manque d'autonomie, d'implication et de créativité, en sont les principaux facteurs négatifs, que les modèles de management modernes tentent de combattre.

Désormais, flexibilité, polyvalence, autonomie, interactions sont les maîtres mots dans la gestion des activités et la prise de décision. Un flat management caractéristique du modèle startup intègre une hiérarchie organisationnelle et physique la plus plate possible ; chaque collaborateur est considéré comme un entrepreneur, responsable de ses résultats, participant pleinement aux objectifs, tâches et projets de l'entreprise: une liberté d'action et de décision qui amène à une plus grande créativité, essentielle au développement économique.

De nos jours, les jeunes attendent beaucoup des entreprises. À l'instar de leur nouvelle culture, digitale, représentée par un accès illimité et instantané à la connaissance, l'organisation du travail doit évoluer! Il existe une multitude de nouveaux modèles de management, collaboratif, de proximité, relationnel, participatif, qui suivent et répondent aux attentes et aux besoins des nouvelles générations. L'enjeu managérial réside dans l'équilibre entre individuation et collaboration, organisation, innovation et résultats. Vouloir absolument transposer ces nouveaux modèles n'est pas aisé ni conseillé ; en effet tous ne sont pas adaptés aux besoins ni à la culture de l'entreprise. Pour attirer les nouvelles générations et les réconcilier avec le monde du travail, les grandes entreprises doivent développer et intégrer des modèles de management adaptés à leurs structures, à leurs activités et à leurs collaborateurs.

### **D'une activité monotâche à la polyvalence**

Si chacune des générations qui se succèdent a ses propres caractéristiques, la génération Y se distingue par son rapport au travail.

Née à l'ère du numérique, les nouvelles technologies font désormais partie intégrante de son quotidien. Avec un accès à l'information immédiat, les nouvelles générations sont en attente permanente de nouvelles connaissances, ce qui les rend parfois impatientes.

Ce dernier attribut est mis en avant pour caractériser cette génération, souvent qualifiée de « zappeuse », aimant aller d'un projet à un autre. En effet, la polyvalence, l'innovation et la nouveauté vont être des points essentiels dans la recherche d'un travail. Si au premier abord ces caractéristiques semblent plutôt des atouts, c'est ce qui rendrait cette génération difficile à manager.

Assez éloignés du schéma des anciennes générations, les *millennials* savent qu'ils ne resteront pas dans la même entreprise durant toute leur carrière, et encore moins au même poste, changeant parfois même de secteur. De ce fait, les postes souvent monotâches proposés

par les grandes entreprises ne peuvent les satisfaire. Dans leurs recherches d'emploi, le développement des aptitudes et des connaissances, mais aussi l'évolution sont des critères très importants, pour répondre à leur soif de savoir. Ils n'hésitent d'ailleurs pas à participer eux-mêmes à l'évolution de leur poste, pour qu'il leur corresponde davantage.

Cette polyvalence est fondamentale, lorsque l'on sait à quel point le numérique et la robotisation évoluent rapidement et entraînent un changement fondamental dans nos sociétés. En effet, 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore. Dès lors, l'important n'est plus d'être un expert dans un métier, mais d'être efficace dans plusieurs. L'enjeu principal aujourd'hui est donc de se concentrer sur ce que l'on peut mieux faire que la machine, et d'acquérir de nouvelles connaissances.

M2 LMD Sorbonne

### **Réunions, signal révélateur du fonctionnement de l'entreprise**

La réunion est communément perçue dans le monde du travail comme une étape indispensable à la croissance et au fonctionnement de l'entreprise. Dans l'acception générale, elle permet de fixer des objectifs, suivre et concevoir des projets ou plus simplement être informative. Mais la réunion ne jouit que peu souvent d'une image positive auprès des salariés. Le contexte économique actuel oblige à une certaine rapidité et agilité pour répondre de manière adaptée aux problématiques rencontrées. Pourtant, ces rencontres sont souvent perçues comme trop formatées et peu productives.

La réunion apparaît ainsi comme un révélateur du fonctionnement des entreprises, et l'importance de leur taille et le milieu où elles évoluent semblent en influencer de manière négative la gestion.

En effet, dans les grands groupes, et c'est peut-être encore plus vrai de ceux de l'industrie de consommation, il se dégage une image d'organisation rigide et traditionnelle, indissociable d'un recours à de multiples réunions. La multitude des strates hiérarchiques semble justifier ces moments, à défaut de pouvoir faire se rencontrer les collaborateurs en dehors. Mais cette distance hiérarchique rend parfois difficile le rassemblement des responsables à même de prendre les décisions et de ceux en attente des éléments de décision, ce qui engendre une multitude de sous-événements pour répercuter les informations. L'aspect collaboratif des réunions semble fortement altéré. La réunion doit en effet permettre de répondre de manière directe aux attentes, ou de définir les actions nécessaires à la poursuite de l'activité principale

Suite page 5 >>

>> suite de la page 4

de tous les participants. Elle doit également répondre à une logique collective. Elle doit prendre en compte l'interdépendance des sujets abordés et des métiers, afin de ne pas exclure des parties prenantes. La réunion serait alors ressentie comme une pure interruption de travail, en quelque sorte comme une perte de temps.

L'image de réunions trop longues, qui n'aboutissent à aucun résultat, ni entente, est préjudiciable à l'organisation. Les freins sont réels et peuvent parfois amener le salarié à se forger une image négative des procédures, le conduisant à un cercle vicieux de démotivation. L'impact sera d'autant plus fort et rapidement frustrant pour un jeune diplômé qui souhaite apporter une vision nouvelle. La banalisation de la réunion, quotidienne de certaines catégories professionnelles, justifie la perte d'intérêt ou le manque de temps pour sa préparation.

Pourtant, une action en amont s'impose pour en tirer une efficacité maximale. Sans ordre du jour ou d'animation pertinente par exemple, rien ne sert d'y concentrer les efforts. Cibler les personnes idoines est également indispensable. Dans les grandes entreprises, avec un millefeuille hiérarchique et un nombre de personnes potentiellement concernées important, ce rassemblement

des forces vives peut rapidement engendrer des coûts non négligeables. Le nombre de participants est par ailleurs à l'origine de réunions dont le format est incompatible avec les capacités humaines de concentration. En fixer un nombre limité par semaine et dans un laps de temps court permettrait de ne pas impacter l'activité normale, tout en en réduisant les coûts. L'organisation d'une salle Obeya<sup>1</sup> peut être une alternative intéressante pour faire collaborer de manière efficiente les personnels d'un service.

La réunion doit permettre de définir des actions dans un temps imparti. Cette prise de décision nécessite une collaboration reposant sur des relations saines. Pourquoi ne pas conjuguer ces deux objectifs en consacrant une partie des rencontres à l'organisation d'un *team-building* (renforcement d'équipe) original? Les nouvelles technologies et les techniques managériales mises en œuvre en de telles occasions ont eu des impacts positifs dans des entreprises d'outre-Atlantique ayant choisi d'y recourir, leur donnant par la même occasion une image moderne et dynamique, en interne et à l'extérieur.

M2 LMD Sorbonne

1. Du japonais « grande salle », pratique de management promue par Toyota consistant en réunions courtes, périodiques et ritualisées autour d'une information sur panneaux accessible visuellement à tous (NDLR).

## Le recrutement, un processus délicat à double dimension<sup>1</sup>

La quête du collaborateur idéal n'est pas chose aisée pour les entreprises de nos jours. Les candidatures sont nombreuses, les postulants de plus en plus qualifiés et les critères de recrutement toujours plus élevés.

Les équipes des ressources humaines doivent faire preuve d'une grande vigilance lors des phases de recrutement: il ne s'agit plus seulement de trouver la personne la plus qualifiée mais aussi celle qui adhérera le mieux à la culture de l'entreprise, et qui par conséquent voudra s'investir dans un projet commun à long terme. En effet, il ne faut pas oublier que le recrutement est un processus bilatéral, les candidats étant eux aussi à la recherche du poste idéal où ils pourront intégrer un environnement stimulant et épanouissant, levier principal de motivation et de performance. Devant ces enjeux, les chargés de recrutement doivent accorder une grande importance bien évidemment aux compétences des candidats, mais également à leur personnalité.

Dans un premier temps, l'analyse des CV et des lettres de motivation est une étape de tri des candidatures qui permet de garder les personnes répondant aux qualifications demandées pour le poste, au niveau tant de leur formation que de leur bagage professionnel. Les recruteurs attendent du candidat qu'il ait acquis de solides bases théoriques, mais aussi une rigueur de travail et des capacités de synthèse et de rédaction.

L'expérience professionnelle doit permettre de démontrer des compétences de diagnostic situationnel,

une réactivité instantanée et un esprit résolument concret. Enfin, les recruteurs doivent aussi considérer d'autres éléments plus personnels singularisant le talent. Par exemple, une forte appétence pour les voyages peut démontrer des capacités d'adaptation, le dynamisme du candidat et une aisance relationnelle doublée d'une réelle curiosité du monde.

L'observation et l'analyse de la personnalité du futur salarié représentent une dimension centrale du processus de recrutement. Au-delà d'un savoir-vivre, le recruteur doit percevoir chez le candidat un savoir-être en entreprise: clé absolue pour être agile, mobile et capable de s'adapter en permanence au monde, non pas seulement de demain mais déjà d'aujourd'hui. Le recruteur dispose de plusieurs techniques et outils pour identifier les traits de personnalité des candidats: le comportement et la posture lors des entretiens, la réactivité, la disponibilité, l'expression autant à l'écrit qu'à l'oral, ou des tests de personnalité.

La difficulté dans la captation du bon candidat réside finalement dans la recherche d'une personne répondant aussi bien à des critères de compétences précis qu'à des qualités humaines certaines.

M2 LMD Sorbonne

1. Cet article répond, comme celui de l'Essec retenu en éditorial page 2, à ce sujet proposé par le Bulletin: « Si nous étions recruteurs, voilà ce que nous attendrions des candidats » (NDLR).

## Comment pouvez-vous, entreprises de grande consommation, reconquérir les jeunes diplômés que nous sommes ?

**I**l y a vingt-cinq ans, la grande consommation faisait rêver les jeunes diplômés sortant tout juste d'école. On entrait chez Procter comme on entre en religion, le cœur plein d'étoiles, sûr d'y faire une carrière excitante, pleine de promesses et de belles perspectives. On ne passait alors pas inaperçu lorsqu'on annonçait que l'on travaillait chez Coca, et on rendait jaloux au passage les amis qui évoluaient dans des boîtes moins attractives et désirables. La grande consommation avait alors le vent en poupe. Le marché, pas encore saturé, était prêt à offrir toujours plus de possibilités aux consommateurs, et à recevoir toutes les innovations qui l'aideraient à grandir. Mais voilà, aujourd'hui, le vent a tourné : selon une étude récente d'Accenture Strategy, seuls 25 % des sortants de la promotion 2017 souhaitent avoir leur première expérience professionnelle dans un grand groupe, type L'Oréal, Auchan ou Total.

Mais pourquoi ? Sans doute parce que nous sommes attirés par d'autres formats, d'autres styles de carrière, plus de flexibilité. Depuis une quinzaine d'années, les startups prolifèrent, se développent, se professionnalisent, et nous donnent à voir un certain nombre de *success stories*

**“La promesse d'avoir un impact réel nous motive, alors veillez à donner plus de liberté à vos jeunes cadres !”**

enviables. En travaillant dans une startup, ou encore mieux en la fondant, nous avons le sentiment d'avoir de l'impact, d'évoluer dans une structure plus agile

et plus *innovation-driven* que les lourds paquebots de la grande consommation,

Comment les entreprises de grande conso peuvent-elles rivaliser avec de tels adversaires ?

La croissance économique ralentit, et le marché paraît aujourd'hui quasi saturé. Pour assurer un pourcentage infime de croissance, il faut pousser l'*Homo consumptor* à poursuivre sa quête effrénée d'achats. Du moins c'est l'impression que nous avons lorsqu'en stage nous comparons les ventes de chocolats de Pâques 2018 à celles de 2017. Les nombreux scandales sanitaires des dernières années, Lactalis, les lasagnes à la viande de cheval, la polémique *60 Millions de consommateurs* sur les couches toxiques, n'incitent pas non plus les jeunes diplômés à travailler pour des entreprises dont ils partagent peu les valeurs et dont ils ont du mal à se sentir fiers.

Etudiants de la chaire Grande Consommation de l'Essec, nous avons eu la chance de rencontrer nombre

d'intervenants de Seb, Essity, Procter, Unilever, Nestlé, et d'ainsi toucher du doigt certes les paradoxes et les limites de cet écosystème passionnant, mais aussi les grandes richesses et les solides tentatives de ces entreprises pour construire une croissance plus durable et plus respectueuse.

Forts de ces échanges et de nos expériences personnelles dans le secteur de la grande consommation, nous vous proposons quatre pistes pour reconquérir les jeunes diplômés que nous sommes, à partir des belles initiatives d'acteurs de ce secteur.

### 1. Mieux mettre en valeur vos spécificités d'entreprises de grande conso

**Pour reconquérir les jeunes diplômés, il faut que vous, entreprises de grande consommation, reveniez aux sources de votre attractivité, et mettiez en valeur les éléments qui font l'unicité et l'intérêt de ce secteur.**

Tout d'abord, la grande consommation est attirante, car elle a un impact direct sur la quasi-totalité de la population. Qu'on soit smicard ou riche à millions, on utilise quotidiennement des produits issus de la grande consommation. La promesse d'avoir un impact réel nous motive, alors veillez à donner plus de liberté à vos jeunes cadres ! Si nous manquons encore d'expérience, nous avons un regard neuf et sans doute plus acéré, notamment sur les grandes mutations qu'entraîne la digitalisation, et nous portons en nous l'envie de nous dépasser, de faire de grandes choses : allégez les lourds procédures de l'entreprise, et faites-nous confiance !

La compréhension fine du terrain et des consommateurs est une facette de la grande consommation qui passionne les étudiants qui souhaitent commencer leur carrière

*Travaillant chez Mondelez en Belgique sur les produits Milka, j'avais eu l'opportunité de visiter l'usine qui fabriquait les barres chocolatées Leo, cela avait encore développé mon intérêt pour le produit, et m'avait permis de me rendre compte de la faisabilité – ou non – d'innovations que nous envisagions. J'étais très heureuse que Mondelez me fasse découvrir concrètement et en profondeur l'ensemble de la chaîne de valeur du produit, depuis sa production en usine jusqu'à sa commercialisation. À mon sens, les entreprises de grande conso devraient davantage offrir aux stagiaires et aux salariés une vision à 360 degrés de l'entreprise car c'est cela qui suscite réellement des vocations. (Charlotte Chaniot, Essec)*

dans ce secteur. Certes, les entreprises proposent souvent de passer par deux ans de terrain afin de se former au mieux aux problématiques qu'ils devront aborder en

**“Soignez l’offre d’emploi! Nous sommes souvent confrontés à des offres sans aucune aspérité, banales, faussement attirantes.”**

tant que marketeurs. S’il paraît effectivement indispensable (et surtout passionnant!) d’avoir une expérience de terrain, il serait beaucoup plus intéressant de l’inclure dans un poste marketing, plutôt que de la compartimenter en deux années préparatoires qui dégoûtent nombre de

candidats. Ainsi, le collaborateur consacrerait une journée de la semaine à visiter des magasins, en tant que commercial, et à rencontrer des consommateurs, pour que jamais les équipes marketing ne perdent contact avec la réalité du terrain. Procter nous semble particulièrement intéressant et attractif, car la connaissance du marché et du consommateur est au cœur de sa stratégie.

Soyez fiers de ce que vous, entreprises de grande conso, faites au quotidien, et ayez à cœur de le transmettre non seulement à vos stagiaires et salariés, mais aussi et surtout à vos consommateurs! En 2017, Nestlé a mis en place « *C’est moi qui fabrique* », une opération fabuleuse qui a permis à cent consommateurs de visiter plusieurs usines, dont l’usine Nescafé, Mousline, Vittel, et d’ainsi de faire état en toute transparence de l’exigence de qualité et du quotidien des équipes de l’usine. La connaissance concrète des processus de production d’un produit est essentielle pour bien travailler sur ce produit et en être un ambassadeur convaincu. Alors n’hésitez pas à créer des événements réguliers qui permettent aux salariés comme aux consommateurs d’aller à la rencontre des produits, en toute sincérité.

## **2. Adopter un processus de recrutement plus attractif, plus efficace et plus humain**

**Comme dans une histoire d’amour, les prémices sont capitales. D’où l’importance de soigner le processus de recrutement, premier contact du jeune diplômé avec une entreprise qui aura sans doute beaucoup d’influence dans son parcours. Dès lors, comment réenchanter le processus de recrutement?**

Premier axe qui paraît banal mais a son importance, soignez l’offre d’emploi! Nous sommes souvent confrontés à des offres sans aucune aspérité, banales, faussement attirantes. « *Vous êtes enthousiaste, autonome, rigoureux(se), et aimez travailler au sein d’une équipe jeune et dynamique dans une ambiance conviviale* », « *Une rémunération attractive* », autant de publicités souvent mensongères ou excessives auxquelles on ne croit plus.

Finies les tournures de phrases génériques et sans saveur, nous voulons lire des offres avec une touche de personnalité, des détails qui permettent de se projeter

davantage, de la sincérité et de l’authenticité: « *Vous travaillerez avec Marc, votre manager, qui est à ce poste depuis trois ans, après un passage en distribution chez Carrefour. L’équipe se compose de six personnes avec qui vous serez amené à travailler régulièrement. [...] Vous aurez accès aux machines et aux différents cours de la salle de sport de l’entreprise pour vous défouler en fin de journée ou à la pause déjeuner. [...] Dans un premier temps, vous serez chargé entre autres du déploiement d’un nouveau produit, en collaboration étroite avec les KAM. [...] Votre rémunération annuelle sera de 40 K€, avec des augmentations régulières prévues en fonction de votre performance.* »

Comment provoquer le coup de foudre? En étant direct, rythmé et sincère. Lors d’une recherche de stage ou de travail, nous nous heurtons souvent à l’opacité du processus de recrutement. Nous avons postulé à telle offre d’emploi, mais nous ne savons pas à combien d’étapes nous devons faire face, et la date à laquelle nous serons sûrs d’avoir une réponse, qu’elle soit positive ou non. Respectez le candidat et gagnez en transparence, en indiquant clairement quelles sont les étapes que comporte le recrutement, quelle est la date de clôture des candidatures, et quelle sera la date maximale de réponse, à l’image de Kronenbourg, qui entreprend cette démarche vertueuse dans certaines de ses offres d’emploi:

1. Préentretien vidéo,
  2. Court échange téléphonique avec un chargé de recrutement,
  3. Entretien physique avec le futur manager,
- Et pour les heureux élus: bienvenue chez Kronenbourg.

## **3. Offrir à vos collaborateurs un équilibre de vie**

**Nous avons parfois l’impression qu’en acceptant une proposition dans un grand groupe, vous attendez de nous que nous nous consacrons tout entier, telle une vestale, à la cause de l’entreprise...**

Rappelez-vous que l’emploi que vous nous proposez, même s’il est intéressant, sera certes une part importante de notre vie, mais pas un projet de vie ou une vocation. Si notre génération est travailleuse, ambitieuse et volontaire, elle est aussi en recherche d’une vie plus équilibrée que celle qu’a pu connaître la génération de nos parents.

C’est pourquoi nous attendons de vous, entreprises de grande consommation, que vous développiez une vraie politique de flexibilité et d’accompagnement de notre vie personnelle.

Ainsi, L’Oréal a beaucoup œuvré dans les dernières années à ouvrir des crèches interentreprises à proximité des sites, lorsqu’il est possible de nouer des partenariats avec d’autres entreprises et avec des organismes publics. L’ouverture de ces crèches aide les

**“Fini le présentisme français absurde, nous voulons plus de souplesse et d’efficacité dans notre travail, notamment grâce au télétravail.”**

parents à concilier leurs responsabilités familiales et leur épanouissement professionnel, dans un climat serein propice à l'efficacité.

À partir d'un certain nombre de salariés dans l'entreprise, l'installation d'une crèche interentreprises devrait être vivement encouragée, et une place devrait être réservée aux jeunes parents, s'ils le souhaitent bien sûr, afin d'éviter le stress de la sortie de crèche en fin de journée.

De la même manière, nous attendons de vous, entreprises de grande consommation, que vous permettiez une vraie flexibilité dans notre travail. Fini le présentéisme français absurde, nous voulons plus de souplesse et d'efficacité dans notre travail, notamment grâce au télétravail. Chez Mondelez Belgique, une journée de télétravail par semaine est systématiquement prévue pour tous les employés. Loin d'être réservée aux femmes enceintes fatiguées ou aux pères un peu bobos, la quasi-totalité des employés en profite. Les journées de télétravail sont souvent plus productives, car on peut s'atteler à de gros dossiers, à d'importantes présentations, sans être sans cesse dérangé par ses voisins d'*open-space*.

Enfin, même si l'on tend vers une répartition plus homogène des tâches dans le foyer, ce sont majoritairement les femmes qui doivent adapter leur emploi du temps à l'arrivée d'un enfant. Les crèches interentreprises couplées à un télétravail plus institutionnalisé permettraient donc de valoriser les talents féminins parfois mis sur le banc de touche, d'avancer de façon tangible vers l'égalité homme-femme, et d'ainsi renforcer la marque employeur de manière concrète et tangible.

#### **4. Porter haut vos valeurs : plus que jamais, nous avons besoin de sens dans notre travail !**

**C'est incontestable, notre génération accorde énormément d'importance à l'impact positif que nous pouvons avoir sur le monde. Si nous sommes souvent pleins d'idéaux, nous ne sommes pas pour autant idéalistes. Nous savons qu'une grande entreprise n'est pas une association humanitaire, et que ce n'est pas chez Unilever, Nestlé ou Bel que nous, les Superman des temps modernes, allons sauver la planète.**

Néanmoins, nous voulons trouver un certain sens à notre travail, ou du moins ne pas avoir l'impression de suivre un objectif auquel nous n'adhérons pas.

À l'heure actuelle, Danone attire nombre de jeunes diplômés pour la mission qu'il affiche en grand, notamment dans ses offres d'emploi : « *Notre mission ? Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre !*

[...] *Danone s'engage à mener une révolution visant à favoriser des habitudes de consommation et de production plus saines et plus durables. Avec son double projet économique et social, et sa mission, l'entreprise a pour ambition de créer de la valeur partagée pour l'ensemble de ses parties prenantes.* » Ce discours, les produits sains et gourmands de Danone, le charisme et l'authenticité d'Emmanuel Faber, font rêver les étudiants et jeunes diplômés que nous sommes. Néanmoins, si une entreprise se fixe une haute mission sociale, alimentaire, elle doit être vécue par toute l'entreprise, depuis le petit stagiaire jusqu'au grand PDG. La RSE pour la RSE ne nous intéresse pas, nous voulons une mission concrète qui ne soit pas du *greenwashing*.

Vous, entreprises de grande conso, avez à cœur de faire vivre vos valeurs et d'impliquer quotidiennement toutes les parties prenantes de vos écosystèmes dans cette aventure. Impliquez-nous concrètement dans les actions que vous menez,

**“Nous savons qu'une grande entreprise n'est pas une association humanitaire.”**

comme Carrefour et Danone, qui s'engagent ensemble en faveur des Restos du cœur chaque année au mois de mars, lors d'une opération de produit partagé à l'occasion de leur collecte nationale : pour deux produits Danone achetés chez Carrefour, Carrefour et Danone offrent un repas aux Restos du cœur. En leur proposant de participer à cette opération, Carrefour et Danone développent chez leurs salariés un sentiment de fierté et d'altruisme profitable à toute l'entreprise.

D'autres belles initiatives voient le jour à l'heure actuelle : les bouteilles de gel douche *Head & Shoulders* réalisées à 25 % à partir de déchets collectés sur les plages, l'introduction du lait *C'est Qui le Patron* dans un grand nombre d'enseignes, le nombre croissant d'entreprises avec lesquelles Phénix travaille pour réduire le gaspillage... La route ne fait que commencer !

Nous avons besoin d'idéal. Nous avons besoin d'être challengés. Pas seulement par la prime liée aux résultats, ou par la poursuite d'objectifs très ambitieux. Nous avons besoin d'être convaincus par ce que nous faisons, par l'entreprise dans laquelle nous travaillons. Ce changement d'attitude affectera durablement la mentalité des salariés des grands groupes et vous rendra plus attractifs, au même niveau que les grands groupes technologiques qui font aujourd'hui tant rêver les étudiants. Soyez réalistes, inspirants et authentiques. Soyez GRANDS. C'est ce que nous attendons de vous.

*Chaire Grande Conso Essec*

---

#### **Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation**

251, boulevard Pereire, 75017 Paris – Directeur de la publication : Richard Panquiaux – Éditeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (01 45 89 67 36, [jwa@tmride.fr](mailto:jwa@tmride.fr)) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de la rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, [francois.ehrard@ilec.asso.fr](mailto:francois.ehrard@ilec.asso.fr)) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page ([ividalie@orange.fr](mailto:ividalie@orange.fr)) – Imprimé par : SB Graphic, 38, rue Gay-Lussac, ZI de Mitry-Compans, 77290 Mitry-Mory – ISSN : 1271-6200 – Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial