

Grand Prix ESSEC de la
Consommation Responsable



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

Chaire Produits de
Grande Consommation



DOSSIER DE CANDIDATURE
**Prix: Emploi et développement des
Hommes**

Ecole des Ventes Danone Produits Frais France



PRESENTATION SYNTHETIQUE DE L'INITIATIVE

De quand date cette initiative ?

La réflexion avec nos partenaires a débuté en 2009. Après un pilote en Septembre 2010 au sein de la Direction régionale Sud avec 16 apprentis, l'Ecole des Ventes (EdV) a été déployée sur l'ensemble du territoire national en Septembre 2011 avec 64 apprentis. Nous avons accueilli en Septembre 2012 la 3^e promotion de l'Ecole des Ventes Danone Produits Frais France (DPFF).

L'Ecole des Ventes DPFF est née de plusieurs constats.

- L'Ecole des Ventes chez DPFF répond à trois enjeux : Business, Ressources Humaines et Sociétal
 - Développer notre présence terrain, notre relation commerciale et notre business sur le circuit dit de « proximité » (les petites voire moyennes surfaces)
 - Enrichir le management de nos équipes par l'intégration de profils différents et constituer un vivier de jeunes commerciaux, issus de Bac +2 apportant une diversité de parcours à nos équipes traditionnellement issues de Bac + 5
 - Participer au développement de l'employabilité de ces jeunes dans un contexte de marché de l'emploi compliqué
- **Cette démarche permet un cercle vertueux gagnant – gagnant pour DPFF et l'apprenti :**
- Pour Danone : cette démarche répond à la philosophie de l'entreprise qui consiste à lier l'économie au social: comment répondre à un enjeu business tout en permettant l'intégration de nouveaux profils
- Pour l'apprenti : l'EdV permet de développer son employabilité grâce à une formation académique de qualité gratuite et l'expertise terrain d'un leader de l'agroalimentaire.

A quels enjeux précis de responsabilité sociale ou environnementale répond votre initiative ?

Un taux de chômage des jeunes inquiétant

Le taux de chômage au 4e trimestre 2011 en France était de 9,6%. En parallèle, 22,4% des jeunes (moins de 25 ans) étaient au chômage au 4e trimestre 2011.

Ces chiffres, en comparaison avec ceux de l'ensemble de la population, rappellent que l'insertion des jeunes dans l'emploi est un processus complexe, souvent synonyme de chômage et de précarité.

Avec un taux moyen d'insertion dans l'emploi de 80% à l'issue de l'obtention du diplôme, l'alternance constitue une voie privilégiée vers un emploi durable. Elle offre une formation rémunérée profitable pour l'entreprise comme pour l'étudiant. Le taux de chômage des alternants est deux fois moins élevé que celui des diplômés issus de formation classique.

Chez Danone, nous considérons que la raison d'être d'une entreprise est son utilité économique et aussi sociale, comme l'a formulé Antoine Riboud dans son discours fondateur de 1972.

Cette philosophie est toujours aussi forte au sein de l'entreprise et nous considérons que nous pouvons avoir

un rôle actif en faveur de notre écosystème, notre environnement humain, économique et social.

A travers l'Ecole des Ventes, Danone s'engage pour l'employabilité des jeunes par le biais de l'alternance.

Cette initiative favorise l'employabilité de ces jeunes à plusieurs niveaux :

- grâce à une formation de qualité sur les métiers de la vente dans le secteur agroalimentaire : reconnue par l'état et construite en collaboration avec des partenaires de l'enseignement et de l'industrie agroalimentaire
- grâce à une expérience terrain concrète et valorisable : les apprentis sont pleinement intégrés aux équipes et ont des missions concrètes et apprenantes avec leur propre portefeuille de magasins.
- De réels débouchés à l'issue de cette formation. Sur l'ensemble de la promotion 2011 :
 - 65 % poursuivent en Master dont la moitié chez Danone
 - 22% ont trouvé un emploi en CDI
 - 10% ont un projet à l'étranger

En quoi consiste l'initiative ?

- Le dispositif de l'EdV repose sur la délivrance d'une licence en alternance en 1 an :
 - Un diplôme d'Etat formant des Bac +2 au métier de commercial et aux spécificités de l'agro-alimentaire
 - Un cursus en alternance : 2 semaines en cours + 2 semaines sur le terrain
 - Une expérience professionnelle terrain reconnue chez un des leaders de l'agroalimentaire

Les profils recrutés sont des jeunes de moins de 26 ans titulaires d'un BAC+2 à dominante commerciale ou agroalimentaire.

Les jeunes ont des missions de Responsable de Secteur. Ils disposent de leur propre portefeuille de magasins avec 60 à 75 points de vente, essentiellement des petites et moyennes surfaces.

Au-delà des formations dispensées en cours, ils bénéficient également de formations au sein de l'entreprise, avec notamment 2 semaines d'intégration pendant lesquelles ils suivent des formations sur la Sécurité, la connaissance de Danone et de son environnement, le marché Ultra-frais, la méthode de visite et les techniques de ventes ainsi que les outils informatiques.

Cette montée en compétences se fait enfin tout au long de l'année grâce à des accompagnements réguliers de leur hiérarchie, du formateur régional et des Chefs de Marché « parrains ».

A l'issue de cette année d'apprentissage, il existe des opportunités de poursuite en Master au sein de DPFF ou dans une autre filiale du Groupe.

Sur l'ensemble de la promotion 2011 :

- 65 % poursuivent en Master dont la moitié chez Danone
- 22% ont trouvé un emploi en CDI
- 10% ont un projet à l'étranger

Pour mener à bien ce projet, DPFF a développé des partenariats solides avec des experts reconnus dans leurs domaines :

- avec les IFRIA d'une part (Instituts de Formations Régionaux des Industries Agroalimentaires), chargés de l'organisation de l'apprentissage et coopérant avec DPFF pour le recrutement des apprentis

- Et les réseaux d'écoles et d'universités d'autre part pour dispenser les cours et délivrer les diplômes.

Partenaires :

Licences :

- région Sud –Est : IFRIA Languedoc-Roussillon / ISEM (Université de Montpellier)
- région Sud-Ouest : IFRIA Midi-Pyrénées et IFRIA Aquitaine / Ecole d'Ingénieurs de Purpan et Sud Management
- Région Ouest : CFA Universitaire de Bretagne / IUT de Vannes
- Régions Nord et Est : IFRIA Ile de France / CNAM et ESTBA

Masters :

- Nord : CFA Sup 2000 / IAE et CFA CODIS / IGS
- Sud : IFRIA Languedoc-Roussillon / ISEM (Université de Montpellier)



PRESENTATION DETAILLEE DE L'INITIATIVE

Critère 1

Caractère innovant de l'initiative

(coeff. 3)

1/ En quoi votre initiative est elle innovante par rapport aux pratiques existantes au sein de votre entreprise ?

Caractère innovant de l'initiative :

- nombre d'apprentis (21% des effectifs de l'Etablissement Force de Vente)
- partenariats pédagogiques (7 partenaires pédagogiques)
- intégrés dans l'organisation de la FDV : articulation business et rythme d'apprentissage
- adaptation de nos structures d'encadrement et d'accompagnement des jeunes
- intégration au sein des équipes (réunions mensuelles, ...)
- mise en place du parrainage par des Chefs de Marché
- une équipe projet transversale (RH et Commercial)
- Mise en place de parcours individualisés (parcours Masters)
- Création de passerelles inter-entreprises pour favoriser les débouchés internes et externes (pour l'interne : Blédina, Danone Eaux France; pour l'externe : Henkel, PepsiCo...)

2/ En quoi votre réalisation va-t-elle au-delà :

- **de ce qui peut déjà exister dans d'autres groupes ou aux usages du secteur ?**
- **des contraintes légales et réglementaires ?**

- Les autres initiatives de ce type qui ont toutes pour point commun de former des recrues à un métier ou un secteur d'activité en particulier, ont autant de spécificités qui ne permettent pas de les comparer entre elles.
- La spécificité de l'Ecole des Ventes Danone est de développer l'employabilité de ses apprentis sur le secteur et dans le même temps de leur confier une vraie responsabilité au sein de l'entreprise. Nos apprentis ne sont pas seulement étudiants, ils sont également considérés comme des salariés à part entière Danone.
- De plus, nous sommes les seuls à proposer une telle formation parmi les grandes entreprises agroalimentaires.
- Notre particularité réside dans le mix :
 - du niveau de recrutement Bac+2,
 - de la formation vente+agro,
 - de l'expérience terrain en tant que salarié, membre d'une équipe de vente et responsable de son propre secteur
 - et de la délivrance d'un diplôme d'état

A l'échelle de l'établissement Force de Vente, les apprentis représentent 21% des effectifs (vs une population totale de 297 personnes au 30 Septembre 2012).

Pour rappel, l'obligation légale sur le taux d'alternants est de 4% des effectifs.

Nous tenons à insister sur le fait que cette démarche n'est pas née en réponse à une contrainte légale, mais bien de la nécessité d'adresser un double enjeu business et humain.

Critère 2
Mise en œuvre et communication
(coeff. 2)

3/ Qui a initié ce projet ? (département, fonction)
Qui est responsable de la mise en œuvre de l'initiative ?

La particularité de ce projet vient du fait qu'il a été initié non pas par une fonction mais 2 fonctions au sein de l'entreprise.

Il s'agit effectivement d'une rencontre d'enjeux communs entre les fonctions Ressources Humaines et Commerciale : l'une ayant pour but de développer l'apprentissage et de diversifier ses recrutements, l'autre de mieux couvrir les magasins de proximité.

Ce projet a donc été initié conjointement par le Directeur Ressources Humaines et le Directeur Commercial.

4/ Stratégie de déploiement de l'initiative

-Etapes et dates clés de mise en place

-Ampleur de la mise en œuvre

(nombre de collaborateurs, de marques, de produits, de sites concernés...)

-Comment avez-vous appréhendé les enjeux économiques dans le déploiement de l'initiative ?

Etapes :

2009 : réflexion avec les partenaires sur la faisabilité et les conditions de mise en place du projet.

Septembre 2010 – septembre 2011 : lancement d'une promotion « pilote » afin de valider l'efficacité et la faisabilité du modèle.

Été 2011 : Resectorisation pour permettre le déploiement national

Septembre 2011 : déploiement de l'Ecole de Vente au niveau national avec un nouveau partenariat en Ile de France

Septembre 2012 : poursuite du déploiement national avec 1 nouveau partenaire de Licence en Bretagne et 2 nouveaux partenaires de Master en Ile de France

Ampleur :

Collaborateurs concernés :

- 1 équipe projet transversale RH / Commercial : Chargée de Mission Ecole de Vente, Responsable Formation Commercial, Adjoint RH Commercial + 1 chargée de mission RH Ecole de Vente (en support sur le recrutement des jeunes qui s'étale de Février à Août) + 2 sponsors (RRH Commercial et Directeur Force de Vente)
- adaptation de nos structures d'encadrement et d'accompagnement des jeunes
- Implication de tous les managers pour le recrutement, l'intégration et la formation des jeunes tout au long de l'année
- Soutien de l'initiative par nos Partenaires sociaux (Elus du Comité d'Etablissement)
- Implication des équipes de la Direction Commerciale du Siège (Equipes enseigne et Animation des Ventes)

Couverture nationale :

- 64 secteurs sur l'ensemble du territoire national
- 3762 magasins couverts en 2011 – 2012, soit 50% du parc magasin suivi par la Force de Vente DPFF

Partenaires :

- 7 CFA (Centres de Formation des Apprentis)
- 8 Etablissements scolaires

Appréhension des enjeux économiques :

Mesure de l'efficacité du modèle selon :

- couverture des magasins (fréquence de visites des points de ventes)
- gain de part de marché volume (nombre de codes vendus)

5/ Implication des collaborateurs de l'entreprise dans le déploiement de l'initiative

-Quels moyens et quelles actions votre entreprise a-t-elle mis en place pour motiver et former les collaborateurs concernés par l'initiative ?

-De quelle façon communiquez-vous autour de cette initiative en interne ?

Supports de Communication :

- 2 films internes (Comité de Direction et Evènement rentrée 2011)
- outil de communication mensuelle envoyé à l'ensemble de l'encadrement DPFF (Dan'infos)
- Newsletter Direction Commerciale
- Newsletter équipes régionales

Réunions :

- Evènement rentrée scolaire 2011 : 2 jours d'intégration à Paris
- Rentrée scolaire 2012 : intégration au sein des équipes de chaque région
- Réunion mensuelle mutualisée d'intégration en Octobre par région
- Points spécifiques en Convention Nationale et Réunions Régionales annuelles

Animation au quotidien :

- Animation au quotidien de la démarche en région par les 4 formateurs régionaux
- Implication des maîtres d'apprentissage dans l'évaluation, le suivi et donc les parcours des jeunes
- Mise en place d'un dispositif de parrainage par les Chefs de Marchés (différent des maîtres d'apprentissage)
- rencontres entre maîtres d'apprentissage et partenaires pédagogiques
- promotion de l'Ecole de Vente par les collaborateurs de la FDV dans les Etablissements scolaires en amont de la phase de recrutement

6/ Comment impliquez vous le consommateur dans cette initiative ?

**-Quelles actions d'éducation, d'information, de communication aux consommateurs, notamment pour faire évoluer leurs comportements avez vous mises en place ?
(Supports, moyens, budgets ...) Joindre en annexe un exemple de communication**

Pas de communication directe aux consommateurs mais communication auprès des étudiants et de nos clients via un plan relations presse qui a permis d'obtenir 45 retombées presse (soit 38,2 millions de contact touchés en 2012).

Ces 45 retombées presse sont réparties de la façon suivante :

- 36 Articles dans la presse régionale pour informer du recrutement
- 1 article sur l'Etudiant.fr
- 8 articles dans la presse spécialisée dont 1 article dans LSA

A l'occasion de la présentation de notre stratégie commerciale à nos clients (Showrooms clients), nous avons profité de l'occasion pour leur exposer la démarche.

Exemple article LSA et article RIA en annexe

Critère 3 **Impact et résultats** (coeff. 3)

7/ Quels ont été les résultats quantitatifs de cette initiative ?

- **Indicateurs clés**
- **Chiffres bruts (départ/arrivée)**
- **Evolution par rapport au départ**

Indicateurs sociaux :

- débouchés 1ère promo (16 personne) : 8 en master DPFF, 3 en CDI DPFF, 3 en CDI entreprise externe, 1 projet humanitaire, 1 reprise d'études en photographie
- débouchés 2e promo (64 personnes) : 65 % continuent en master, 22% ont trouvé un emploi en CDI, 10% ont un projet à l'étranger
- 1 désistement en cours d'année sur les 2 premières promos (80 apprentis)
- 99% des apprentis diplômés

Indicateurs business :

- Nombre de Codes en magasin : +13 codes par magasin en 1 an (vs un objectif à +9 initialement)
- +1,5 points de Part de Marché sur les magasins de proximité
- 3762 magasins couverts en 2011 – 2012

8/ Au départ, comment votre entreprise se situait-elle par rapport aux autres ? -En quoi les résultats d'aujourd'hui montrent-ils une réelle avancée de votre entreprise sur ce sujet par rapport à la concurrence, ou par rapport aux normes réglementaires?

Taux d'alternants pour Danone Produits Frais France :

- 4,64 % en 2010 (vs 3 % obligation légale)
- 5,74% en 2011 (vs 4 % obligation légale)

Seul industriel agroalimentaire à avoir mis en place ce dispositif.

9/ Comment cette initiative a-t-elle été perçue en interne et/ou en externe (clients, fournisseurs, consommateurs, partenaires ...) ?

Exemples (ou témoignages) de sites (ou de personnes) emblématiques de la réussite de la mise en œuvre de l'initiative.

Cf les 2 vidéos en annexe

10/ Quelles ont été les conséquences favorables grâce à cette initiative :

- en interne (comportements, méthode de travail, perception du changement...)
- en externe vis-à-vis des clients, fournisseurs, partenaires..., envers l'Homme, l'environnement, sur les bienfaits sociaux...

>> reconnaissance (s) ayant déjà été obtenu(es) par cette initiative

En interne :

- véritable émulation au sein des équipes, regard neuf sur le business et les façons de faire
- fierté de contribuer à un projet économique et social
- transmission de savoir
- management de la diversité
- meilleure connaissance du circuit de proximité
- anticipation du recrutement de nos futurs managers

En externe :

- Clients :
 - meilleur suivi et proximité
 - accompagnement sur la gestion de la catégorie
- Partenaires pédagogiques :
 - adaptation des enseignements aux réalités de l'entreprise et du marché
 - porosité entre théorique et pratique qui alimente le parcours pédagogique
 - partage d'expérience

Critère 4
Vision
(coeff. 2)

**11/ Quel est l'objectif à court/moyen terme ?
(objectifs quantitatifs et qualitatifs)**

Social :

- ambition : Diversifier notre vivier de recrutement Chef de Marché
- Employabilité : Continuer à assurer des débouchés à 100% des apprentis (poursuivre les passerelles inter-entreprises) : recrutement interne ou externe, poursuite d'études, lancement de projet personnel, etc

Business :

- Chiffre d'affaire additionnel
- Connaissance du circuit proxi
- Reconnaissance par ses clients comme le leader sur ce circuit

12/ En quoi cette initiative s'inscrit-elle dans la vision et dans la mission de votre entreprise, ou la fait elle évoluer ?

Chez Danone, nous considérons que la raison d'être d'une entreprise est son utilité économique et aussi sociale, comme l'a formulé Antoine Riboud dans son discours fondateur de 1972.

Par ailleurs, la situation de l'emploi actuelle des jeunes est marquée par le chômage et la précarité.

Cette initiative, de par son double enjeu business et humain, s'inscrit pleinement dans la vision de notre entreprise tout en répondant à des problématiques économiques (business circuit proximité) et sociales (employabilité) d'actualité.

13/ Quel prolongement de l'initiative (à 3 à 5 ans) ? En quoi cette initiative peut avoir un effet d'entraînement sur le marché ?

Chaque année, 50 jeunes issus de l'Ecole de Vente DPFF seront sur le marché du travail avec une qualification reconnue et une expérience terrain.

Dans la mesure où ces jeunes intégreront d'autres entreprises, nous estimons qu'il pourrait y avoir un effet d'entraînement sur le marché.

En outre, plusieurs entreprises intéressées par le modèle nous ont contacté directement pour en savoir plus (PepsiCo, Henkel, Ferrero, Danone Eaux France, ...).

Annexes

Y a-t-il d'autres éléments utiles que vous souhaitez apporter au jury ?

Réponse ou PJ en format numérique (2max) :

- article LSA
- article RIA
- film Comm interne
- Film rentrée Sept 2011



La participation au Grand Prix de la Consommation Responsable inclut une connaissance et une acceptation du règlement du concours.

Le règlement peut être téléchargé sur le site www.grandprix-consommationresponsable.com

Le dossier de candidature complété (et annexes) est à retourner à l'adresse suivante:
contact@grandprix-consommationresponsable.com

Date limite de renvoi des dossiers : 9 novembre 2012

Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à consulter le site internet
<http://grandprix-consommationresponsable.com/>

ou à nous contacter à l'adresse :
contact@grandprix-consommationresponsable.com