

# update: consumer

04.

## Promotion des Marques:

créer des liens et donner du sens !

08.

## Exporter des marques françaises

Une success story à la française ...  
à dimension internationale

14.

## Avis d'expert :

Quelles Stratégies Cross-Canal pour un  
Distributeur ?





# Welcome to the new edition of **Nigel Wright's French Consumer Update!**

**Alors que nous approchons du milieu de l'année, beaucoup estiment que les perspectives pour la fin 2013 commencent à apparaître meilleures que celles imaginées en début d'année. La crise de la dette européenne semble maîtriser et la perception du risque d'une catastrophe financière majeure a en grande partie disparu. À moyen terme, bien que la croissance continue d'être lente, les leaders de l'industrie sont plus optimistes et estiment que leurs perspectives seront meilleures au cours des six prochains mois, pour peut-être même redevenir positives courant 2014.**

Comme d'autres secteurs l'industrie des biens de grande consommation doit continuer à aller de l'avant, et ce quelles que soient les politiques d'austérité déployées dans les principales économies occidentales, les niveaux élevés de dettes et de chômage, l'inflation du coût des matières premières... Elle a aussi ses propres problèmes à surmonter – par exemple, résoudre les incohérences évidentes des circuits d'approvisionnement de certains marchés qui ont conduit l'Europe au scandale de la viande de cheval, ou encore l'incapacité persistante de certains distributeurs à contrecarrer la nature changeante des consommateurs et à intégrer les nouveaux canaux de distribution.

Il est fort à parier qu'une nouvelle fois le secteur du Consumer saura répondre à ces défis comme il l'a toujours fait par le passé. Grâce à l'innovation. Le scandale de la viande chevaline a conduit à mettre davantage l'accent sur la traçabilité et les changements dans la façon dont la nourriture est « sourcée », traitée, suivie et étiquetée. Cette rationalisation de la chaîne d'approvisionnement est en cours avec des industriels conscients de

la nécessité d'établir des relations de long terme, plus « collaboratives », avec leurs fournisseurs.

La contraction continue des ventes sur le circuit physique traditionnel – celui des magasins – incite les plus grandes marques à se diversifier davantage en développant leur distribution multi et cross-canal. Le secteur des produits de grande consommation a dépensé davantage en publicité en 2012 et 2013 que toute autre industrie avec une part importante de cet investissement affectée dorénavant au digital. Les consommateurs souhaitent maintenant s'engager dans une relation produits plus intime et plus personnelle, mélangeant des aspirations « éthiques », un besoin de disponibilité des produits plus grande et la notion d'appartenance. Le modèle on-line a augmenté ces possibilités d'innovation et pousse le commerce de détail traditionnel à se transformer et à se mettre en scène (création d'univers ou de showroom) pour répondre à ces tendances et à ces nouvelles aspirations.





Comme toujours la question des compétences demeure. Dans cet environnement toujours plus complexe et plus compétitif la nécessité de conserver et d'attirer les meilleurs talents porteurs des compétences techniques et du leadership nécessaires à l'éclosion des idées nouvelles reste primordiale. Le marché est inondé de candidatures - avec l'omniprésence des réseaux sociaux - mais paradoxalement cela complexifie souvent les choix et modifie profondément l'acte de candidature obligeant les entreprises à adapter leur discours, leur mode opératoire et leurs stratégies de sourcing, souvent à l'échelle internationale.

Dans le même temps, les entreprises gardent en mémoire les périodes d'euphorie où la tension sur les candidatures créait la pénurie et une vraie difficulté à pourvoir les postes, et travaillent dur pour garder leurs meilleurs éléments. En embauchant les meilleurs potentiels, en développant l'offre de formations innovantes, en multipliant les possibilités de développement, la mobilité, ... les entreprises aspirent à créer un environnement social et culturel qui reflète la société d'aujourd'hui dans son ensemble et leurs permettre ainsi d'être plus compétitives.

Ainsi le développement des ressources humaines continuera à dominer l'ordre du jour des entreprises, et de leurs DRH – quelle que soit la conjoncture – avec la nécessité de gagner la bataille des talents en attirant mais aussi en conservant les meilleurs éléments.

Nigel Wright continue de travailler aux côtés des marques et des industriels en les assistant dans leur sélection et dans l'identification de leurs talents à tous niveaux de responsabilités, des cadres

## Le scandale de la viande chevaline a conduit à mettre davantage l'accent sur la traçabilité et les changements dans la façon dont la nourriture est « sourcée », traitée, suivie et étiquetée.

aux dirigeants, et sur l'ensemble des fonctions Commerciales & Marketing, Opérations (achat et supply chain) et Supports (principalement finance et ressources humaines).

Bien qu'internationaux, nous sommes fiers de notre capacité à répondre localement à leurs besoins à partir des différents pays où nous opérons. Nous possédons une compréhension approfondie des tendances « métiers » qui ont un impact sur les industries des biens de consommation et sur les motivations des talents à rejoindre l'un ou l'autre. Nos consultants expérimentés peuvent conseiller nos clients sur les différents points stratégiques (profils, salaires, potentiel...) qui vont au-delà du seul processus de recrutement.





# Promotion des Marques: créer des liens et donner du sens !

**Pour une marque, ou une enseigne, s'occuper seulement de son consommateur, ou de son « shopper » est largement insuffisant ; il lui faut désormais mieux le comprendre et l'envisager comme un consommateur citoyen. Un consommateur de mieux en mieux informé, de plus en plus critique et plus demandeur à l'égard des marques.**

Ce nouveau consommateur veut de la transparence et obtenir du contenu quand il le souhaite et sur le média qu'il choisit. Il est devenu très exigeant sur le positionnement sociétal des marques qu'il souhaite irréprochable. Irréprochable aussi la qualité du produit et sa traçabilité ; irréprochable enfin son comportement vis à vis de ses salariés et de son impact sur l'environnement.

Chaque année l'industrie française des biens de grande consommation investit près de 3 milliards d'Euros dans les promotions et les prospectus distribués par la grande distribution. C'est un investissement colossal ayant un impact sur les prix mais que le consommateur a quelquefois du mal à valoriser à son juste niveau : trop de promotions, trop complexes ...

En période de crise, ces investissements se déplacent jusqu'à se quasi-focaliser sur la seule baisse des prix, alors que l'immense majorité des consommateurs réclame autre chose, en plus de ces efforts sur les prix. Cette « autre chose », c'est tout simplement une histoire, une identité, un contenu, des valeurs, un message, ... une cohérence entre un positionnement et les attentes du consommateur.

Cette histoire, créatrice de valeur pour l'industriel, le commerçant et le consommateur, est au cœur de l'activité de **Marque and Co**. Cette agence travaille depuis 12 ans à faire fructifier les liens entre une marque et son consommateur-shopper-citoyen en leurs donnant toujours plus de sens:

- Plus de sens pour le consommateur qui attend du produit une fonctionnalité et un imaginaire,
- Plus de sens pour le shopper en comprenant son besoin et sa manière d'acheter : par quel canal de distribution (magasins généralistes, spécialistes, web ...) ? à quel moment ? ... La bonne connaissance de ce shopper et de ses critères d'achat vont aider à la vente et à la création de valeur,
- Plus de sens pour le consommateur-citoyen qui va attendre un engagement de sa marque dans la vie de tous les jours : quel rôle joue cette marque dans ma vie ? quels services m'apporte-t-elle ? Contribue-t-elle à améliorer notre quotidien ? Est-elle respectueuse de mes valeurs ? ...

Cette dimension citoyenne, qui est une tendance très forte en occident, se développe parfois sous la contrainte de l'actualité et des scandales alimentaires mais plus généralement par une véritable prise de conscience de cette nouvelle nécessité par les industriels concernés. La définition et la déclinaison opérationnelle d'une véritable politique RSE est donc un sujet central qui englobe et impacte les marques qui doivent véhiculer cet engagement nouveau.

**Marque and Co** intervient donc dans le conseil en développement stratégique des marques, ou des enseignes, en intégrant ces nouveaux enjeux. Quelques exemples de leurs dernières réalisations:



Philippe Guyard (Associé) et Pierre-Yves Rambaud (Associé – créateur de l'agence Marques and Co)

création et organisation pour Kellogg's et NIVEA d'un événement santé-beauté de la Femme, réunion autour d'un projet sociétal finançant la formation de jeunes peintres en bâtiment au Cambodge des industriels Henkel et Toupret et des distributeurs UGD et ONIP, création d'un programme de sensibilisation des enfants à l'écriture dans les écoles primaires pour Sanford ...

Une marque enfin ne peut plus uniquement se concentrer sur la seule qualité de création de ses plans marketing. Elle doit aussi prendre le plus grand soin à leurs réalisations et à leurs bonnes déclinaisons opérationnelles, en mesurer la faisabilité seule garante d'une correcte exécution. Elle doit également mieux analyser et comprendre les opportunités et les freins de chacun de ses canaux de distribution (un distributeur et/ou un canal web pouvant avoir des objectifs divergents de ceux d'une marque). Elle doit enfin connaître et maîtriser les comportements d'achat de son potentiel shopper. Ce n'est que si ces trois facteurs sont correctement appréhendés qu'elle se donnera toutes les chances de « capter » son consommateur.

C'est donc tout naturellement que l'événement magasin / web fait aussi partie de l'activité de l'agence **Marque and Co**. A titre d'exemples : dans le cadre du partenariat entre P&G et le Comité International Olympique, elle crée des événements spectaculaires « Jeux Olympiques - P&G » sur les parkings d'hypermarchés ; avec Orangina-Schweppes, son plus fidèle client, elle organise des événements saisonniers dans les hypermarchés mais aussi dans les commerces de proximité ...

*Yann Fessard de Foucault (Nigel Wright) : Philippe, quel est votre parcours professionnel et comment s'est faite votre rencontre avec Marque and Co?*

**La définition et la déclinaison opérationnelle d'une véritable politique RSE est donc un sujet central qui englobe et impacte les marques qui doivent véhiculer cet engagement nouveau.**

**Philippe Guyard (Marque and Co) :** J'ai une solide expérience de l'industrie des biens de grande consommation dans des fonctions de développement marketing et commercial.

Ces dernières années au sein du groupe Danone où j'ai successivement occupé les fonctions de Group Sales Vice Président avant de prendre la Direction Commerciale France de Danone Produits Frais. Auparavant chez Gillette où, pendant 3 ans, j'ai été en charge de la Direction Générale Ventes Europe auprès des clients mondiaux. Et c'est chez Procter & Gamble où je suis resté 16 années que j'ai appris mon métier.

C'est d'ailleurs chez P&G que j'ai rencontré Pierre-Yves Rambaud qui y a occupé, durant 20 ans, des fonctions similaires aux miennes de Responsable Commercial et de Direction du Marketing opérationnel.



En 2000, Pierre-Yves a fondé l'agence de conseil Marque and Co ; en ce début d'année 2013, j'ai pris la décision de le rejoindre et de participer comme associé au développement de leurs activités.

*Yann Fessard de Foucault : Pourquoi faire un tel choix à ce moment là de votre carrière ? Qui plus est dans une conjoncture économique très dégradée ?*

**Philippe Guyard** : Après 27 années passées au sein de 3 très belles entreprises du secteur du Consumer où j'ai beaucoup appris et créé de très nombreux liens, j'avais un besoin profond de changement. Fils d'entrepreneur, la question de créer ou de reprendre un projet est apparue comme une évidence car j'avais profondément envie de prendre mon destin en main et d'utiliser mon savoir-faire différemment.

Rejoindre Pierre-Yves s'est rapidement imposé comme une évidence tant nous avons la même passion pour les marques et partageons les mêmes valeurs : une même vision d'une économie au service de l'humain et une même conviction de l'évolution inéluctable des entreprises vers un rôle plus « sociétal ».

Enfin, nous connaissons tous les deux très bien les entreprises de l'univers des produits de grande consommation et de la distribution où nous avons longtemps occupé des responsabilités, ce qui nous rend légitime et pertinent pour les accompagner et les conseiller. Marque and Co était donc l'endroit idéal pour poursuivre mon chemin, renforcer ces liens, continuer à influencer et accompagner ces mouvements de transformation ... et donner du sens.

*Yann Fessard de Foucault : Depuis votre arrivée en avril, quelles tendances du marché observez vous ?*

**Philippe Guyard** : Pour la première fois depuis plus de 15 ans en France, la consommation alimentaire est négative en volume et en valeur. Ce qui a pour conséquence directe et logique de provoquer

un gel des investissements et une paralysie des entreprises. Alors que je crois qu'au contraire c'est dans un contexte difficile que les marques offensives et ambitieuses peuvent le plus facilement faire la différence... à condition toutefois de bien intégrer toutes les attentes de ce nouveau consommateur-shopper-citoyen.

L'enjeu marketing est double : investir d'abord pour conserver ses clients et ensuite investir pour recruter de nouveaux consommateurs en leur racontant une histoire complète qui va leur apporter un vrai bénéfice et une vraie satisfaction. En 2012, plus de 50% ont changé de marque ou d'enseigne et quand on connaît le coût de recrutement d'un nouveau consommateur, qui est 4 à 6 fois supérieur à celui qui est nécessaire pour le conserver, ça fait réfléchir !

*Yann Fessard de Foucault : Dans ce contexte difficile, quelles sont les besoins de vos clients qu'ils soient industriels ou distributeurs ? Qu'attendent-ils de vous ?*

**Philippe Guyard** : Beaucoup d'entre eux me disent que la guerre des prix que nous connaissons actuellement est nécessaire quoique très coûteuse mais qu'en revanche elle n'est plus suffisante pour s'assurer de stabiliser les volumes.

La majorité de nos clients se questionne activement sur la juste proportion et répartition de leurs investissements : prix vs valeur, campagnes TV vs utilisation des autres médias, entre la copie publicitaire et l'action en magasin ... . Beaucoup font le choix de se recentrer sur des investissements dits de court terme – c'est-à-dire ceux dont l'impact, le retour est mesurable sur l'année en cours - ce qui nous oblige à être plus précis, plus exigeants et plus imaginatifs.

C'est un enjeu passionnant qui transforme bien sûr nos métiers mais qui peut aussi avoir un impact plus global quand on connaît l'importance et le poids de la consommation des ménages dans la croissance de notre économie.





# Nigel Wright fête ses 25 ans

**Le 29 Juillet 2013, Nigel Wright Recruitment fêtera ses 25 premières années d'existence. Fondé en 1988 par Nigel Wright, expert comptable diplômé, notre entreprise est passée d'un statut de petit cabinet de recrutement du nord de l'Angleterre spécialisé en Finance à celui d'une marque européenne reconnue employant plus de 100 consultants dans 10 bureaux internationaux.**

Nous sommes actuellement présents à Newcastle, Londres, Copenhague, Paris, Stockholm, Amsterdam, Oslo, Madrid, Bruxelles, Düsseldorf et Genève.

Dans les années 90, après une période de forte croissance, nous avons développé, à partir de notre maison mère du nord-est de l'Angleterre, une activité de recrutement nationale puis internationale. Avec l'envie d'accompagner nos clients – sociétés internationales du secteur des biens de consommation – nous avons développé notre expertise sur ce marché pour en devenir l'un des principaux spécialistes. Aujourd'hui, Nigel Wright est le partenaire recrutement privilégié de la plupart des grands groupes du FMCG, de la distribution et des services, tant au niveau local que pour leurs besoins internationaux.

Notre expertise métier a elle aussi considérablement évolué depuis 1988. Même si nous avons conservé notre expertise financière / comptable initiale, nous offrons maintenant à nos clients des équipes de consultants spécialisés dans la recherche de leurs dirigeants (Executive Search) et de leurs cadres dans les fonctions Commercial & Marketing, Opérations (supply chain et achats), Production, Ressources Humaines et Finance.

Notre succès n'aurait pas été possible sans ce principe de spécialisation que nous avons développé et que nous continuons à faire évoluer. En conservant une forte présence dans les pays où nous opérons actuellement, et aux côtés des entreprises du Consumer que nous accompagnons dans leurs campagnes de recrutement et de développement de leurs talents, Nigel Wright construit de solides

fondations pour renforcer l'internationalisation de ses activités. Les marchés émergents, par exemple, continuent d'être une priorité pour beaucoup de nos clients, et, en ligne avec cette demande mondiale, nous posons de nombreux jalons qui nous permettent d'être capables de les accompagner dans leurs besoins en Afrique, en Asie, aux Amériques et au Moyen-Orient.

A l'issue de ces fortes années de croissance, en octobre 2010, Nigel Wright a décidé d'ouvrir son capital en s'associant à une société de private equity - Baird Capital Partners - pour lui permettre d'accélérer et de structurer son développement international.

Cette ambition a été renforcée, courant 2012, par l'adoption par le comité de direction de Nigel Wright d'une nouvelle ambition affichée - notre BHAG (Big Hairy Audacious Goal) : devenir au cours des dix prochaines années un leader mondial reconnu du recrutement.

Notre expertise de l'univers du Consumer ainsi que notre connaissance des pays dans lesquels nous travaillons, continuent de faire de Nigel Wright un partenaire crédible et pertinent pour nos clients.

Mais cela nous permet aussi de rester innovants et créatifs dans notre approche du marché ; cette stratégie a joué un rôle déterminant dans la construction de la marque Nigel Wright depuis le tout début de l'aventure.

Nous sommes impatients de continuer à soutenir l'ensemble de nos clients dans leurs projets de croissance et nous espérons continuer à partager leurs succès tout au long des vingt-cinq prochaines années.

G R O U P E  
BEAUMANOIR

# Exporter des marques françaises

LA CITY

MORGAN  
MORGAN DE TOI !

Scottage

BONOBOS  
JEANS

BRÉAL

cache cache

## Une success story à la française ... à dimension internationale

**Depuis ses débuts en 1981 et la première société fondée par les époux Beaumanoir, le Groupe Beaumanoir a fait bien du chemin. Jusqu'alors, il appliquait à la lettre la règle du "pour vivre heureux, vivons cachés". Mais ses différents succès l'ont poussé à sortir de l'ombre, il assume désormais pleinement sa place de leader dans l'univers français de la distribution de prêt-à-porter féminin.**

Après 30 ans d'activité, le Groupe est devenu un concurrent direct des géants nationaux et internationaux de l'industrie de la mode, tel que H&M ou Inditex. En moins de dix ans, le Groupe est ainsi passé du statut de PME française disposant d'une seule marque et de 100 magasins en France, à celui de grand Groupe international, fort de ses 6 marques de mode (Cache Cache, Bréal, Bonobo, Scottage, Morgan et La City), de plus de 2 500 points de vente dans le monde et d'un CA de plus d'1 milliard d'euros.

Acteur incontournable du paysage textile en France, il développe aujourd'hui son business model partout dans le monde, appliquant la recette de son succès dans près de 40 pays.

Portée par cette ascension fulgurante, l'ancienne petite entreprise malouine veut poursuivre encore sa conquête du monde de la mode.

L'ambition du Groupe réside particulièrement dans une expansion à l'international, sans oublier toutefois ses fondamentaux que sont le développement des réseaux en France, où l'entreprise réalise encore 80% de son chiffre d'affaires, et la qualité des partenariats en France et à l'international.

Démarré en Chine en 2005, le développement international du Groupe est d'ailleurs l'une de ses plus belles réussites. Le 30 juin 2009, le 1500<sup>ème</sup> magasin Cache Cache du Groupe Beaumanoir, et 200<sup>ème</sup> magasin en Chine, s'est ainsi ouvert à Chongqing. Moins de quatre ans plus tard, le Groupe inaugure son 700<sup>ème</sup> magasin chinois à Yichang.

Une performance entrepreneuriale qu'ont soulignée, le 25 octobre 2012, les premiers trophées des entreprises françaises en Chine,





# G R O U P E BEAUMANOIR



cache  cache







scottage

Critique littéraire



ARE VEZ  
EN CERRAIN CONQUIS



**Au sein d'un groupe à capitaux familiaux, les qualités humaines de simplicité, d'humilité, de loyauté et de générosité sont bien entendu primordiales.**

organisés par le cabinet de conseil OC&C Strategy Consultants en collaboration avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP), la Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Chine (CCIFC) et le Think Thank Premier Cercle. Le Groupe s'est ainsi positionné sur la deuxième marche du Trophée de l'Audace, derrière SEB et devant l'Occitane en Provence, qui récompense la transformation du modèle d'affaires pour s'adapter aux contraintes locales, la prise de risques financiers et la décentralisation et la mise en place d'un management local.

Selon la direction du groupe trois axes sont majeurs pour réussir son implantation sur le marché chinois : délocaliser les décisions pour se mettre dans le rythme du pays, s'adapter au marché et lui offrir ce que vous avez de mieux – vos pépites, et enfin être fort car les chinois ne respectent que les forts.

Pour expliquer cette réussite, le groupe s'appuie sur un business model et une organisation extrêmement performants qui se fondent sur sa capacité à mettre rapidement sur le marché les produits textiles attractifs et complémentaires de ses 6 marques, autrement dit proposer le bon produit, au bon prix, au bon endroit, au bon moment.

L'objectif constant du Groupe Beaumanoir est de fournir dans les plus courts délais, le produit qui correspond le plus aux désirs et aux besoins des clients, en étant à l'écoute des envies et des tendances.

Une informatique de pointe et une logistique ultra rapide jouent un grand rôle dans la réussite de cette chaîne de performance. Pour y parvenir, le Groupe s'appuie sur l'organisation suivante :

- un accueil des produits est testé en temps réel auprès des consommateurs. Les commandes sont affinées en fonction du succès rencontré : lorsqu'un produit est plébiscité, il est immédiatement commandé en plus grandes quantités pour répondre à la demande.

- des commandes effectuées ensuite sur la base des informations récoltées, avant d'être livrées rapidement.
- des commandes en petite série de centaines ou de milliers d'exemplaires tout au plus, et livrées quotidiennement, en remplacement des articles vendus.

La chaîne d'approvisionnement textile devient de plus en plus complexe pour des raisons structurelles touchant l'ensemble de la filière : hausse des cours du coton et du pétrole (impactant notamment les coûts de fabrication et de transport), hausse des coûts de main d'œuvre dans les pays de production, attention grandissante portée au développement durable et ce, dans un contexte concurrentiel de plus en plus marqué. Ces modifications de l'environnement impliquent une revue de l'organisation de la Supply Chain du Groupe via une spécialisation accrue des métiers :

- en complément de l'expertise du prêt-à-porter (stylisme et adéquation des produits à une mode européenne), les équipes Achats se spécialisent ainsi en amont sur le sourcing (relations de partenariat long terme avec des industriels experts dans la gestion de gros volumes, mais aussi avec les fournisseurs reconnus pour leur créativité) et sur la gestion des flux (approvisionnement des entrepôts et des magasins).
- les équipes Supply Chain, outre la logistique, apportent leur expertise en matière de transport (amont et aval), de qualité textile, de méthodes et de développement durable.



Le Groupe Beaumanoir a ainsi choisi d'internaliser une équipe de coordination Supply Chain travaillant à l'évolution de l'organisation et des outils et prenant en charge les projets de transformation (mise en place de plateformes d'approvisionnement, de systèmes d'information ou de nouvelles technologies).

**Benjamin Amice** – Directeur des Ressources Humaines du Groupe Beaumanoir – ajoute :

*« Ces fortes ambitions d'expansion de nos activités à l'international passent nécessairement par la qualité des hommes qui portent ces projets de développement de nos marques et de nos réseaux ; ce sont ces talents que nous recrutons actuellement afin de les préparer à être nos dirigeants de demain et poursuivre ainsi notre success story au-delà de nos implantations actuelles. »*

*Au-delà des qualités professionnelles indispensables pour réussir dans ce type de métier, ces femmes et ces hommes se doivent avant tout d'être fortement entrepreneurs, commerçants et dotés d'un goût certain pour la mode. Au sein d'un groupe à capitaux familiaux, les qualités humaines de simplicité, d'humilité, de loyauté et de générosité sont bien entendu primordiales. »*



# Grilles des Salaires



**Notre étude de rémunération est établie à partir de l'analyse empirique des données que nous confient nos candidats et celles collectées lors de l'exécution des missions par l'ensemble de nos consultants sur le marché français (en 2012 et 2013) ainsi qu'à l'historique que nous avons sur le marché du recrutement.**

Il est important de noter que ces rémunérations peuvent varier sensiblement selon la taille de l'entreprise, son secteur d'activité ou encore la rareté / expertise pointue de certains profils. Autre point important, mais non détaillé dans cette étude, est l'écart persistant constaté entre les salaires Paris-Province qui se situe toujours aux alentours de 15/20%.

La précédente étude portant sur l'analyse des pratiques salariales 2011 mettait en évidence une reprise ou plutôt un retour à la normale après des années 2008 / 2009 marquées par un gel important des salaires aux seins des grands groupes internationaux et à une très faible augmentation au sein des PME.

Cette tendance « à la normalisation » des politiques salariales s'est prolongée tout au long des années 2011 et 2012, et sans opérer de rattrapage, l'ensemble des entreprises a procédé à des augmentations

raisonnables légèrement supérieures à celle de l'inflation. De la même manière, les parties variables ont retrouvé également leurs niveaux habituels.

Toutefois, la virulence de la crise qui semble se prolonger et qui affecte désormais l'ensemble des acteurs du secteur des PGC mais aussi, fait nouveau, le pouvoir d'achat des ménages qui semble se contracter pourrait bien provoquer en 2013 une nouvelle vague d'austérité sur les politiques salariales !

Pour consulter notre étude européenne des salaires dans l'univers du Consumer, n'hésitez pas à vous rendre sur notre site [www.nigelwright.com/downloads](http://www.nigelwright.com/downloads). Compte tenu de la forte spécificité de certains environnements (sectoriel et métier), n'hésitez pas à contacter Yann Fessard de Foucault pour affiner cette analyse.

Executive (€)	MIN.	MAX .	AVG.
CEO	200,000	450,000	230,000
Managing Director	150,000	300,000	180,000
Commercial Director	100,000	150,000	119,000
Marketing Director	100,000	150,000	104,000
Sales Director	90,000	150,000	107,000
Operations Director	90,000	150,000	110,000
Supply Chain Director	100,000	150,000	120,000
Procurement Director	100,000	150,000	110,000
National Account Director	80,000	120,000	100,000
Engineering Director	90,000	150,000	96,000
Technical Director	80,000	120,000	85,000

Operations (€)	MIN.	MAX	AVG.
Operations Manager	60,000	90,000	73,000
Engineering Manager	60,000	90,000	70,000
Production Manager	40,000	60,000	53,000
Supply Chain Manager	40,000	80,000	70,000
Quality Manager	40,000	80,000	72,000
Maintenance Manager	30,000	60,000	50,000
Logistics Manager	40,000	60,000	55,000
Senior Buyer	40,000	70,000	62,000
Buyer	30,000	60,000	52,000

Sales (€)	MIN.	MAX	AVG.
Senior Sales Manager	40,000	90,000	81,000
Sales Manager	40,000	80,000	64,000
Business Development Manager	40,000	95,000	90,000
Regional Sales Manager	30,000	70,000	58,000
National Account Manager	30,000	70,000	65,000
Category Manager	30,000	60,000	56,000
Key Account Manager	40,000	60,000	58,000
Area Sales Manager	40,000	70,000	50,000
Ecommerce Manager	45,000	65,000	55,000
Account Manager	30,000	60,000	57,000

Marketing (€)	MIN.	MAX .	AVG.
Senior Marketing Manager	60,000	90,000	85,000
Marketing Manager	60,000	80,000	75,000
Trade Marketing Manager	50,000	70,000	60,000
Senior Brand Manager	50,000	60,000	53,000
Senior Product Manager	50,000	65,000	55,000
Brand Manager	45,000	55,000	52,000
Product Manager	45,000	55,000	47,000
Digital Marketing Manager	45,000	70,000	65,000
Assistant Brand Manager	35,000	50,000	40,000





# MARS

## Palmarès France Great Place to Work® 2013:

Mars, 3<sup>ème</sup> des entreprises françaises de plus de 500 salariés dans lesquelles il fait bon travailler

**En 2013, Mars obtient au classement de l'Institut Great Place to Work® la 3<sup>ème</sup> place des 'Best Workplaces' pour chacune de ses trois entités Mars Chocolat, Mars Petcare & Food et Mars IS (Information Services).**

Une belle réussite pour l'entreprise qui présentait, pour la première fois cette année, trois de ses filiales françaises avec 2 100 collaborateurs répartis au sein de 4 usines, 2 sièges sociaux et 2 forces de vente distinctes.

En 2012, Mars Petcare & Food France avait déjà obtenu la troisième place pour sa seconde participation au classement, après avoir été classé quatrième avec un prix spécial de l'Équité en 2011.

### *Pourquoi avoir postulé au classement Great Place to Work® ?*

Chez Mars, il est essentiel que tous les salariés se sentent bien dans leur entreprise et qu'ils aient plaisir à vivre et à travailler ensemble.

**Thierry Gaillard** – Président Directeur Général de Mars Chocolat France – souligne : « Mars est le 4<sup>ème</sup> acteur mondial de l'alimentaire et a la chance d'appartenir à la famille Mars (actionnaire à 100%). Cela nous permet d'avoir une vision à long terme avec des valeurs, appelées les 5 Principes, qui dictent nos décisions. Pour nous, l'humain est primordial. Il est au cœur de toutes nos stratégies.

Il apparaît alors logique et essentiel que nos salariés puissent se développer et se sentent bien dans notre entreprise, qu'ils aient plaisir à vivre et à travailler ensemble. »

Par ailleurs, nous pensons qu'en nous affichant comme une entreprise où il fait bon travailler nous aurons plus de facilité à recruter les meilleurs talents. Nous avons également à cœur qu'une telle initiative soit un élément de fierté pour les équipes de Mars.

### *Que représente pour vous la présence de votre entreprise au palmarès ?*

Nous avons l'ambition d'être une entreprise dans laquelle les salariés évoluent en toute confiance et dans une atmosphère conviviale tout en étant fiers de ce qu'ils font. Nous voulons que nos collaborateurs se sentent bien et, en sollicitant leur avis, nous allons pouvoir mesurer là où nous en sommes et nous comparer aux autres entreprises de plus de 500 salariés en France. Sur la base des résultats, nous ambitionnons de progresser et, pour ce faire, nous allons debrieffer nos équipes et nous mettrons en place des actions d'amélioration...

Etre au palmarès c'est aussi pouvoir valoriser nos pratiques managériales en externe et donc valoriser l'attractivité de notre marque employeur !

C'est enfin un moyen de fédérer nos collaborateurs derrière cette bannière et nous savons qu'ils sont fiers de travailler dans une entreprise où il fait bon travailler !

**Patrick Dumoulin** – Directeur Général de l'Institut Great Place to Work® France – confirme : « Chez Mars France, presque la moitié des collaborateurs est des ouvriers ou des employés qui plébiscitent leur entreprise. Peut-être plus encore qu'ailleurs, Mars est animé de valeurs très fortes et chacun au sein de l'entreprise est appelé un associé. La solidarité et la possibilité d'évoluer sont des éléments clés. Beaucoup d'employés ont d'ailleurs une ancienneté assez peu fréquente dans le monde du travail français d'aujourd'hui ».

Une vision que les salariés de Mars en France semblent aussi partager. Ainsi, 95% des salariés qui ont répondu au questionnaire affirment « être fiers de travailler pour cette entreprise ». Et ils sont 92% à penser que « dans l'ensemble, Mars est une entreprise où il fait bon travailler ».

*Le label Best Workplaces a-t-il une réelle attractivité auprès des candidats lors du recrutement ?*

Oui, le label Best Workplaces a un impact positif sur les candidats lors des recrutements. Aujourd'hui, au-delà de la rémunération, de la notoriété des marques ou de la dimension internationale de l'entreprise, les candidats que nous rencontrons sont soucieux de l'ambiance au travail, ils veulent apprendre au quotidien et cherchent un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Toutes les entreprises le savent : elles sont de plus en plus jugées sur les conditions qu'elles offrent à leurs collaborateurs.

**Nous avons l'ambition d'être une entreprise dans laquelle les salariés évoluent en toute confiance et dans une atmosphère conviviale tout en étant fiers de ce qu'ils font.**

Le bien être au travail est donc au cœur des préoccupations des candidats et nous sommes convaincus d'avoir les bons atouts. Le label des Best Workplaces en France est un gage qui permet de certifier et de rendre visible nos efforts et d'affirmer notre vision.

*Quelles sont vos intentions de recrutement en 2013 ?*

Au travers des cinq entreprises qui composent le groupe Mars en France, nous envisageons de recruter plus de 200 candidats en 2013. Nous recherchons principalement des profils Ventes et Marketing mais, comme nous disposons de 8 usines en France, nous ouvrons également des postes d'ingénieurs et de chercheurs – aussi pour nourrir nos centres de R&D situés en Europe (Allemagne et UK principalement). Mars IS recherche en complément des profils d'ingénieurs pour la gestion des systèmes d'information internes.

**Thierry Gaillard** conclue :

*« Aujourd'hui, bien sûr, nous sommes fiers et heureux de ce classement 'Best Workplaces' et le moment est à la célébration avec nos associés.*

*Mais nous souhaitons rester centré sur la notion de progrès permanent. Nous allons nous employer, avec la passion qui nous caractérise, à décortiquer les résultats détaillés que nous fournissons à l'institut Great Place to Work pour nous placer dans une démarche d'amélioration continue».*





# Avis d'expert :

## Quelles Stratégies Cross-Canal pour un Distributeur ?

**Maxime Taieb a travaillé de nombreuses années comme Directeur de Programme 'Cross canal' au sein des deux plus importants groupes de distribution spécialisée en Europe : Dixons et Darty (ex-Kesa).**

**En tant que Consultant, Maxime accompagne aujourd'hui plusieurs distributeurs dans la définition et la mise en application de leur stratégie cross-canal en Europe.**

*Deborah Herscovic (Nigel Wright) : Quelles sont, selon vous, les problématiques rencontrées par les distributeurs aujourd'hui ?*

**MAXIME TAIEB :** Les distributeurs européens doivent faire face à deux challenges. Le premier challenge est la concurrence toujours plus nombreuse et agressive des distributeurs locaux qui étendent leurs gammes ainsi que la concurrence étrangère qui attaque de nouveaux marchés. Les distributeurs doivent gagner de nouvelles parts de marché en renforçant leur cœur de métier tout en étendant leurs activités sans pour autant négliger de cultiver leur identité de marque. Le second challenge concerne les consommateurs qui ont évolué encore plus rapidement que les distributeurs eux mêmes et sont devenus véritablement cross-canal, notamment en France.

Quelque soit l'objet de leur consommation, les consommateurs utilisent désormais toutes les sources d'information disponibles (sites des distributeurs & des marques, réseaux sociaux, comparateurs de prix et de produits, sites d'avis consommateurs...) et mettent systématiquement en concurrence les offres, les produits, les marques et les distributeurs. Ces consommateurs recherchent

également toujours plus de « value for money », et cette notion de valeur recherchée a elle-même terriblement évolué ces dernières années.



Même si les prix bas restent le principal critère, ils trouveront cependant plus de valeur dans la fiabilité du vendeur, l'exhaustivité et la disponibilité des produits ou encore la variété, la rapidité et la fiabilité des modes de livraison. Les consommateurs passent beaucoup plus de temps à rechercher ces informations et à se décider ; ils exigent ensuite une disponibilité quasi immédiate et revendiquent une qualité de service et une flexibilité sans limite.

*Deborah Herscovic (Nigel Wright) : Comment les distributeurs et les marques peuvent-ils réagir et s'adapter à ces nouvelles tendances ?*

**MAXIME TAIEB :** Tous les professionnels du commerce doivent s'adapter rapidement pour rattraper leurs consommateurs et devenir eux aussi réellement 'cross-canal'. "Savoir vendre" sur tous les canaux (magasins, call-centers & marketing direct, site e-commerce, market place...). Etre multi-canal, n'est plus suffisant !.



Etre cross-canal, c'est savoir traiter tous ces canaux uniformément et simultanément pour permettre aux consommateurs de passer, à leur guise, de l'un à l'autre. Attirer et fidéliser les clients nécessite de savoir répondre à leurs attentes sur les différents canaux en utilisant les particularités et les avantages de chacun. Par exemple : leur permettre d'accéder à plus de produits disponibles en intégrant le web dans les magasins sans avoir à supporter des stocks locaux trop importants, ou bien organiser les retours en magasin des produits commandés sur le web pour permettre un traitement rapide et le remboursement immédiat, ou encore donner encore plus de crédibilité à l'argumentaire vendeur en magasin en affichant les avis consommateurs déposés sur le site du distributeur.

*Deborah Herscovic (Nigel Wright) : Cette manière d'opérer n'est-elle pas compliquée à mettre en œuvre ?*

**MAXIME TAIEB :** Pas nécessairement car cela repose sur l'interaction de l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui doivent considérer le site e-commerce exactement comme un magasin avec quelques spécificités à maîtriser certes, mais comme un magasin avant tout.

*Deborah Herscovic (Nigel Wright) : Les sites e-commerce ont longtemps été opposés aux magasins physiques, qu'en est-il aujourd'hui ?*

**MAXIME TAIEB :** Cette opposition est révolue et ce débat dépassé. Posséder des points de vente physiques reste un véritable avantage car les consommateurs continuent de vouloir voir et toucher les produits, être conseillés par des vendeurs ... mais cela ne suffit plus.

Aujourd'hui, les distributeurs ont l'opportunité de reprendre l'avantage en redonnant de la valeur à leur savoir-faire en valorisant l'expérience de leurs vendeurs.

La manière de préparer ses achats et l'acte même d'achat ont fortement évolué. Désormais près de 75% des clients font une pré-recherche en ligne puis, seulement après, se déplacent en magasin pour finaliser leur choix en discutant avec un vendeur des 2 ou 3 articles qu'ils ont pré-identifiés.

Ce dernier devient alors un maillon essentiel de la concrétisation de la vente. Les consommateurs n'hésitent plus à aller voir la concurrence (physique ou web) s'ils ne sont pas satisfaits du prix, des services et de l'expérience proposés par le distributeur et son vendeur. Comme il suffit d'un simple clic pour passer la commande via son Smartphone directement depuis les rayons d'un magasin, un consommateur qui sortirait sans avoir acheté le produit recherché constituerait un double échec pour le distributeur. Car il n'aura pas satisfait son « client » et aura « offert » une vente facile à son concurrent direct.

*Deborah Herscovic (Nigel Wright) : Mais comment intégrer et maîtriser le cross-canal dans sa stratégie ?*

**MAXIME TAIEB :** L'interaction permanente entre le canal physique et le web est essentielle car elle permet d'améliorer fortement l'expérience Client et d'assurer les ventes.

Par exemple, lorsqu'un produit n'est plus disponible en magasin, le vendeur doit immédiatement proposer au client d'acheter le produit via le web et lui proposer de le recevoir à son domicile dans les 24-48h, et cela bien évidemment gratuitement. Par ailleurs, la réservation depuis le web et la livraison en magasin sont également indispensables pour le consommateur qui veut être certain d'avoir son produit rapidement, et, ainsi, avoir le choix de régler son achat en espèces s'il le souhaite. L'avantage pour le distributeur est qu'il

augmente son trafic en magasin et donc la probabilité d'enregistrer de la vente additionnelle.

Autre technique, proposer des produits complémentaires est primordial car les marges y sont importantes et certains produits sont indissociables de leurs accessoires (appareil photos & carte mémoire, coque & téléphone...).

Il faut également offrir du service à son client qui doit pouvoir, par exemple, retrouver son historique de commandes sur le site et ainsi facilement acheter des pièces de rechange sans se déplacer en magasin. Ou encore, apprendre à communiquer avec lui : le magasin doit pouvoir avertir le client web de problèmes dans les délais de livraison du fait d'intempéries et lui proposer un autre mode de réception sans attendre que la neige fonde.

**Tous les professionnels du commerce doivent s'adapter rapidement pour rattraper leurs consommateurs et devenir eux aussi réellement 'cross-canal'.**

Le cross-canal peut être aussi une opportunité pour un distributeur d'étendre et d'enrichir son catalogue de produits simplement, et sans surcoût, grâce à des alliances ou partenariats avec d'autres marques leaders qui savent livrer directement les clients.

Toutes ces actions sont relativement simples à mettre en place car elles reposent sur des organisations, des processus et des outils qui existent déjà chez les distributeurs mais qui sont souvent sous exploités.

*Deborah Herscovic (Nigel Wright) : Comment mieux les exploiter ?*

**MAXIME TAIEB :** Il faut intégrer la stratégie digitale et les outils e-commerce dans l'écosystème et les processus de l'entreprise, et non plus dans un silo ou en parallèle du reste de l'organisation. Le e-commerce ne doit être géré ni par un sous-département d'une direction Marketing ou Commerciale, ni par un département créé en parallèle du reste de l'organisation, comme un « clone » de l'organisation.

La Direction Générale des entreprises doit pousser chaque département à intégrer transversalement les enjeux et les contraintes du cross-canal, depuis le commercial (mix-produit, accessorisation, dual/single pricing), le marketing (gestion des sources de trafic) en passant par la logistique (rapidité et multiplication des modes de livraison), les systèmes d'information (disponibilité du temps de réponse des sites) et le juridique.

Cette collaboration profonde des différents acteurs et départements de l'entreprise est LE facteur clé de succès et d'efficacité d'une vraie stratégie cross-canal.



# Terraillon reprend la compétition !

**Spécialiste des appareils de pesage depuis 70 ans, Terraillon est une marque française qui jouit encore aujourd'hui d'une notoriété enviable avec 51% en spontané et 90% en assisté. Devenu un acteur incontournable de la métrologie, Terraillon connaît une période difficile dans les années 80 et est rachetée par Bernard Tapie pour 1 franc symbolique.**

C'est à cette même période que Terraillon lance le premier pèse-personne électronique. Dès lors, vont se succéder pas moins de 3 actionnaires jusqu'à l'arrivée du groupe FOOK TIN Technologies, basé à Hong Kong et spécialisé dans les appareils de pesage domestiques et industriels.

En France, sur un marché très concentré et fortement concurrencé par l'arrivée des MDD, Terraillon reste le leader avec 40% de part de marché en valeur sur le pèse personne et plus de 25% sur les balances culinaires. Dans ce contexte, Terraillon s'est au fil des années diversifié dans les carafes filtrantes et la petite puériculture avec la marque Petit Terraillon, sans être en mesure de révolutionner le paysage industriel en raison d'un déficit criant d'innovations et de marketing.

Le nouveau président directeur général, **Didier Bollé**, est un homme de challenge qui a quitté la vice-présidence France

du coréen LG Electronics pour prendre la tête de Terraillon en France et à l'International. Un peu plus d'un an après son arrivée à la tête de Terraillon cet expert de l'électrodomestique nous confie ses méthodes pour redynamiser cette marque mythique qui s'était un peu endormie.



« Aujourd'hui, le sourcing est tendance et toute la distribution peut potentiellement acheter des pèse-personnes ou des balances de cuisine en Chine, sans délivrer de valeur ajoutée autre que le prix pour le consommateur final. Cette montée en puissance des MDD a conduit à l'érosion des prix sur le marché et à banaliser la catégorie ». En 2013, Terraillon investit encore plus dans le design, l'identité de la marque et dans l'outil industriel. « Le futur savoir-faire de Terraillon passe par le Digital, les applications et le Cloud » explique **Didier Bollé**. Pèse-personne, balance de cuisine, tensiomètre, podomètre, appareil pour mesurer la qualité du sommeil ... tous ces appareils seront connectés et



pourront transmettre à son utilisateur une multitude d'informations sur son hygiène de vie. Le Web Coach, dernière innovation de la marque, est un pèse-personne connecté à internet qui délivre des données quotidiennes sur votre poids, votre masse musculaire et grasse... vous permet de vous challenger en réseau avec vos amis, votre médecin ou votre nutritionniste... Des appareils dits de commodité, Terraillon veut passer au Bien-être connectés et toucher une nouvelle cible, sportifs, geeks, bobos et autres soucieux de leur forme et de leur tour de taille !

Ce challenge ne peut être relevé que grâce à des équipes engagées et compétentes. C'est ainsi que **Didier Bollé** après s'être appuyé sur les forces vives de l'entreprise (notamment en matière de R&D, de design avec l'agence irlandaise «Design Partner», les compétences de

l'usine du groupe basée à Shenzhen et quelques nouvelles recrues venues renforcer les équipes Sales & Marketing) a pu lancer sa nouvelle collection qui a été présentée aux distributeurs en début d'année 2013.

Un dernier défi attend **Didier Bollé**, celui de convaincre et de former la distribution à ces nouveaux marchés en devenir. « A nous maintenant de trouver l'espace en linéaire. Je suis convaincu que nos nouveaux outils marketing vont aider la distribution spécialisée à performer sur cette nouvelle catégorie de produits. Peut être faut-il aussi que les distributeurs comprennent que les produits MDD ont leurs limites et que vendre des produits à forte valeur sans marque reste difficile »







# Imperial Tobacco :

## le développement d'une marque employeur

**Le groupe Imperial Tobacco, 38 000 salariés dont 1 200 salariés en France, est l'un des plus puissants groupes de tabac internationaux. Il fabrique et commercialise une large gamme de produits dans plus de 160 pays (avec comme marques françaises Gauloises, Fortuna, JPS, Davidoff ...).**

Au cours des dernières années, le groupe a connu plusieurs réorganisations et un développement important, principalement via des opérations de croissance externe, avec le rachat de l'allemand Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH en 2002 ou encore du franco-espagnol Altadis en 2008.

Grâce à cette dernière acquisition, Imperial Tobacco a renforcé sa présence sur le marché français. Ce rachat a notamment apporté au groupe six usines en France ainsi qu'une filiale de commercialisation – Altadis Distribution France - qui possède l'exclusivité de la distribution de tabac chez les buralistes.

Face aux différents rachats et intégrations successives, le danger qui guettait le groupe était celui de perdre le lien et la cohérence entre les différentes entités (historiques et plus récentes) en France et à l'international et de voir son message global se diluer au fur et à mesure du développement et de l'élargissement du groupe.

Ainsi, il est apparu essentiel de développer et de renforcer le sentiment d'appartenance, de distinguer des valeurs communes destinées à fidéliser les salariés et à inscrire la démarche du groupe dans un projet d'entreprise sur le long terme.

Il a également été important de construire et de mettre en relief une véritable « marque » Imperial (en interne comme en externe) et une identité d'entreprise positive à l'attention des nouveaux collaborateurs.

Imperial a ainsi décidé d'entreprendre un véritable travail de fond et de développer une marque employeur.

Cette démarche s'est effectuée à travers la création de plusieurs groupes de travail et de réflexion en France et à l'international, composés de différents employés issus de fonctions diverses et de

tous niveaux de postes et de responsabilités. Ils ont été invités à réfléchir sur l'identité du groupe Imperial et à identifier ses valeurs.

En parallèle, le groupe a également sollicité ses partenaires en recrutement afin de bénéficier de leur retour d'expérience et de la vision/perception du groupe par les candidats approchés.

Outre la réflexion menée sur l'ADN même du groupe, cette initiative a rencontré un franc succès auprès des différents collaborateurs et les retours des participants furent extrêmement positifs.

En effet, cette démarche novatrice constitue un véritable engagement du groupe, un message fort adressé aux employés qui illustre la capacité du groupe à se challenger et à échanger autour des fondamentaux de l'entreprise. C'est également un excellent moyen d'être à l'écoute des employés et de les mettre au cœur des problématiques de l'entreprise.

Imperial Tobacco considère en effet qu'au-delà de ses qualités intrinsèques (leader sur son secteur d'activité, groupe à dimension internationale, perspectives de carrières attractives ...) le développement d'une marque employeur lui permettrait d'une part de se forger une véritable identité en se différenciant des autres acteurs du secteur et d'autre part de renforcer la confiance des salariés et leur croyance en un projet commun.

**Laurent LUBIERE** – Directeur Emploi et Relations Sociales Imperial Tobacco France – insiste : « en France, nous sommes à la recherche de nombreux talents et de nouvelles compétences. Pouvoir communiquer autour d'un projet commun, d'une identité d'entreprise cohérente et porteuse de valeurs fortes et reconnues est un atout essentiel pour attirer les meilleurs dans un contexte fortement concurrentiel »

# Suivi et bilan de la qualité de nos prestations

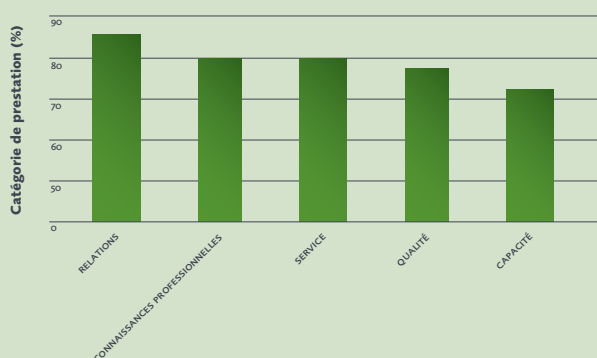
**Nigel Wright est résolu à offrir à ses clients des prestations d'une qualité irréprochable sur l'ensemble de ses marchés, ce qui suppose de vous interroger régulièrement sur la qualité de nos prestations pour pouvoir nous améliorer le plus rapidement possible.**

Nous recueillons ainsi des données qui nous sont très utiles pour affiner nos méthodologies et pour élaborer des programmes de formation à l'intention de nos équipes de consultants. Ce type d'initiative nous donne un avantage stratégique sur le marché en nous permettant d'examiner les problèmes éventuels pour toutes les facettes de notre métier et d'y remédier immédiatement.

En 2012, notre baromètre – International Consumer Business NetPromoter Score - affichait un résultat de 95%, ce qui signifie que 95% de nos clients n'hésitaient pas à recommander nos services.

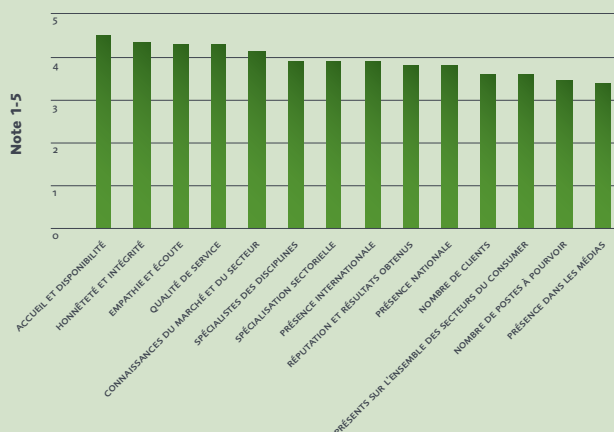
Par ailleurs, nous interrogeons chaque mois nos clients et nos candidats sur leur perception de nos services. En plus du taux de recommandation NetPromoter, nous demandons également aux sondés d'attribuer une note aux différents aspects de nos services sur une échelle de 1 à 5 (1 = médiocre, 5 = excellent).

**Taux attribué par les client au 2013**



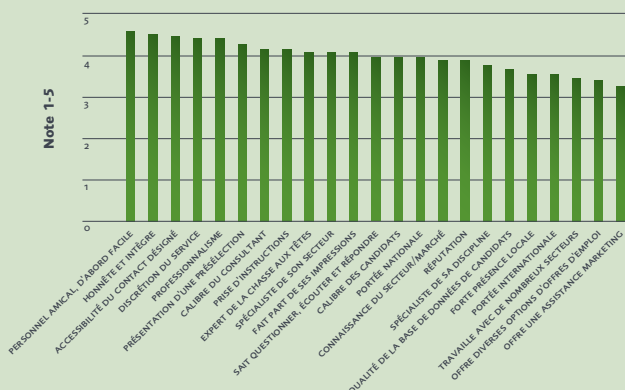
Le tableau ci-dessus présente la synthèse des réponses recueillies auprès de plus de 550 clients / candidats questionnés en 2013. Un pourcentage global a été calculé pour chaque catégorie de prestation. Comme vous pouvez le constater, les notes attribuées aux différents aspects de nos services : Relations, Qualité, Service et Connaissances Professionnelles se situent toutes entre 75 et 100% (de très bien à excellent).

**Taux attribué par les candidats au 2013**



Le graphique ci-dessus examine les choses de plus près et présente quatorze des facteurs clés intervenant dans le processus de recrutement des candidats. Ces derniers qui ont fait appel à nos services en 2013 nous attribuent une note supérieure à 3 (Bien) dans toutes les catégories et une note supérieure à 4 (Très Bien) dans plus d'un tiers d'entre elles. Les clients se déclarent, eux aussi, satisfaits des services reçus. Aucun des vingt-trois facteurs de satisfaction du Service Client n'a obtenu une note inférieure à 3 (Bien). Certains éléments indissociables des valeurs de notre entreprise, tels que la spécialisation sectorielle, le professionnalisme et les qualités de communication ont reçu une note supérieure à 4 (Très Bien).

**Taux attribué par les client au 2013**



Tous les aspects de cette évaluation de nos performances ont pour seul objectif de comprendre vos attentes et de tenter d'améliorer notre réponse en adaptant nos méthodologies à vos besoins. C'est ce que continuerons de faire tout au long de 2014.







# Une promesse de printemps :

Ou comment encourager un changement économique durable dans la poudrière du Moyen-Orient en suivant l'exemple du développement de la Turquie.

## The self-immolation of a Tunisian street vendor in 2010 proved to be the catalyst for a revolutionary wave of demonstrations, protests, strikes and rallies in the Middle East.

The so called 'Arab Spring' ended decades of oppression by autocrats and forced rulers and resulted in several civil uprisings, across the region. Some argue that the reasons driving the people to revolt were politically motivated, and this may be true to some extent. However the yearning for change was also undeniably linked to a thirst for economic reform, following decades of fiscal decline and instability.

This transitional phase, which began over two years ago, continues to be exasperated by political uncertainty and unrest in several countries, most notably Syria. However, rather than simply 'writing off' this troubled region, the West has a vested interest in ensuring that the process of change which began with the Arab Spring, reaches an agreeable conclusion. Achieving economic prosperity as well as securing a democratic political landscape would undoubtedly bring stability. Yet, as many fear, failure to properly act could also facilitate the spread of extremism and its associated problems, in the region.

Historically, the development of capitalism has been a catalyst for democracy and stability in volatile countries. This was most recently witnessed in Eastern Europe, following the Revolutions of 1989 and the subsequent fall of Communism. However, while former Eastern Bloc countries have looked to emulate European Union political and fiscal policies, culturally, the Middle East is more likely to adopt the 'Turkish Model' - a term coined during the Arab Spring to describe Turkey's democratic and secular state, run by political parties with roots in 'political Islam.' The West is undoubtedly supportive of and in agreement with this approach. In 2011, during a visit to Turkey, former USA Secretary of State Hilary Clinton stated "It is vital that they [Middle East states] learn the lessons that Turkey has learned and is putting into practice every day."

Western institutions such as the IMF are helping to facilitate this transformation by working to ensure that the economic landscape in the Middle East is modernised and modified. However, for the region to truly integrate into the world economy, more fundamental changes must take place at home. Firstly, extremely complex regulations must be relaxed, allowing room for greater private investment and growth. Greater demands must also be placed on improving the governance of banks, allowing wider access to education, reforming the labour market and creating employment opportunities for the significant young population. Once these basic reforms are in place, the future will look more promising.

With a population of 400 million and a GDP growth rate of 3.4% predicted for 2013, the opportunity for business success in the Middle East is difficult to ignore, particularly for global consumer goods companies, currently operating in saturated western markets.

A significant number of our clients continue to look to the Middle East to bolster revenues and many have been investing in the region for some time, including in troubled countries such as Iraq and Iran. Based on conversations with consumer leaders in these regions, we offer four trends that we anticipate will factor in the strategies of companies seeking to gain advantage in this turbulent and changing environment.

**Investment on track:** It will be important for companies to stay on message following the upheaval in the Middle East. Ultimately, investment strategies will not change. The region, like other emerging economies, still offers high potential growth channels for consumer brands.

**Local thinking:** Consumer brands looking to further develop Middle Eastern markets will continue to benefit from deep knowledge of local tastes, cultures, customs and histories. A category or brand which is relevant in one country may not be successful in another. In each market, consumer companies will continue to manufacture local products designed to be relevant to the local consumer. At the same time, the emerging middle class in the region will increase demand for global premium brands. Companies, therefore, must be ready to offer a diverse range of products to a growing number of sophisticated consumers in the region.

**Supporting the empowered consumer:** Many consumer companies have production facilities in the region. Although they have always enjoyed relatively low costs, since the Arab Spring, this has already begun to change. Local workers are feeling more empowered and more confident to bargain for greater protection and benefits at work. Consumer companies looking for long term gains will be wise to enter into this dialogue, as it supports the wider changes taking place in the region.

**Developing local talent:** Finding and retaining highly skilled staff is a big challenge in the region. Businesses with long term commitments in these markets will continue to follow a policy of developing leadership capability. This includes developing talent on the ground and also training local talent to be effective in other regions as well. Leadership development programs for the A&ME region will help to accelerate the growth of local leaders. It will also show a belief in the potential of the region and its promising future.

*At Nigel Wright, we continue to support clients seeking to build capability in the Middle East. We offer sound market intelligence and a significant network of senior talent across the region. We help customers to establish a Middle Eastern presence, overcoming complexity and reaping the rewards the region has offer.*

# A la recherche de nouveaux talents?

Vous cherchez à recruter de nouveaux talents. Nous vous proposons ci-dessous quelques profils de candidats à l'écoute de nouvelles opportunités de carrière. Ils sont représentatifs des candidats avec lesquels nous entretenons des relations régulières. N'hésitez pas à nous contacter si vous souhaitez entrer en relation avec certains d'entre eux.

## DIRECTEUR GENERAL

<b>SALAIRE:</b>	Package 350 K€
<b>LOCALISATION:</b>	France ou International
<b>FORMATION:</b>	Ecole Supérieure de Commerce + INSEAD
<b>POSTES OCCUPÉS:</b>	Analyste Financier / Directeur M&A / Directeur Général Pays / DG
<b>SECTEUR D'ACTIVITÉ:</b>	Industrie Agroalimentaire

### PROFIL:

Après un début de parcours dans le corporate finance aux Etats-Unis, ce candidat rejoint le siège mondial d'un des leaders de l'industrie agroalimentaire pour prendre la direction du M&A et de la Croissance Externe. A l'issue d'un rachat stratégique, il lui sera proposé d'en prendre la direction et d'intégrer les nouveaux marchés / produits dans l'organisation globale. Cette mission menée à son terme, il est débauché par un fonds d'investissement pour prendre la direction générale d'un fleuron français de l'industrie agroalimentaire avec pour objectifs de le restructurer, d'adapter sa gamme produits et de lui trouver de nouveaux marchés en Europe. Véritable expert du FMCG, des problématiques industrielles et logistiques, animation des forces commerciales, culture produit. Bi culturel, parcours international. Français, Anglais, Portugais et Russe courants.

## COUNTRY MANAGER

<b>SALAIRE:</b>	Package 250 K€
<b>LOCALISATION:</b>	France ou International
<b>FORMATION:</b>	Ecole Supérieure de Commerce
<b>POSTES OCCUPÉS:</b>	Chef de Produit / Directeur des Ventes / Directeur Marketing / DG Pays
<b>SECTEUR D'ACTIVITÉ:</b>	Agroalimentaire – Luxury Brands

### PROFIL:

Après un début de parcours comme Chef de Produit Marketing, ce candidat décide d'occuper des fonctions commerciales afin de rendre opérationnelles ses compétences ; il prend alors la direction des Ventes avant d'être nommé Directeur Marketing Europe – basé à Londres – et de manager le repositionnement du portefeuille de marques. Est aujourd'hui Directeur Général Pays. Double expertise : commerciale (force de vente et gestion des partenariats / distributeurs) et marketing (développement produit et Trade). Management d'un P&L et d'équipes nombreuses. Anglais et Français courants.

## DIRECTEUR COMMERCIAL

<b>SALAIRE:</b>	Package 200 K€
<b>LOCALISATION:</b>	Paris ou international
<b>FORMATION:</b>	Ecole Supérieure de Commerce
<b>POSTES OCCUPÉS:</b>	Chef de Zone / Chef de Produit / Directeur des Ventes / Directeur Commercial
<b>SECTEUR D'ACTIVITÉ:</b>	Biens de consommation

### PROFIL:

Première expérience au sein d'un groupe international de l'agroalimentaire comme Chef de Zone (pays anglo-saxons) avant d'occuper la fonction de Chef de Produit (forte innovation produit et développement industriel). Réoriente ensuite son parcours vers la vente, occupe les postes de Compté Clé, de Directeur d'Enseignes, de Directeur des Ventes puis de Directeur Commercial. Actuellement Directeur Commercial dans dans l'univers de la distribution. Management d'équipes importantes (50 personnes), hauteur de vue, définition de stratégies commerciales, négociation de haut niveau. Français et Anglais courants.

## DIRECTEUR SUPPLY CHAIN

<b>SALAIRE:</b>	Package 180 K€
<b>LOCALISATION:</b>	France
<b>FORMATION:</b>	Ecole d'Ingénieurs
<b>POSTES OCCUPÉS:</b>	Responsable d'Entrepôt / Responsable Logistique / Directeur Supply Chain
<b>SECTEUR D'ACTIVITÉ:</b>	Distribution

### PROFIL:

Commence son parcours professionnel par un poste opérationnel de responsable d'entrepôt pour un groupe de la grande distribution (150 personnes). Par la suite, un groupe français lui confie la responsabilité logistique de ses activités et le charge d'accompagner la forte croissance de son réseau : mécanisation des entrepôts, mise en place d'un WMS, refonte de la politique transport ... Est aujourd'hui directeur Supply Chain Europe d'un groupe de retail en très forte croissance avec pour mission principale de structurer ses opérations (membre du Codir, gestion de plusieurs plateformes européennes, plusieurs centaines de personnes managées, 100M€ de budget ...). Expert du BtoB et du BtoC, gestion de projets, structuration, profil opérationnel. Anglais et Français courants.

## DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER

<b>SALAIRE:</b>	Package 160 K€
<b>LOCALISATION:</b>	Capitales Européennes
<b>FORMATION:</b>	Ecole Supérieure de Commerce
<b>POSTES OCCUPÉS:</b>	Business Analyst / Contrôleur Financier International / DAF
<b>SECTEUR D'ACTIVITÉ:</b>	Retail

### PROFIL:

Après un début de parcours dans le conseil en stratégie, ce candidat rejoint un groupe mondial leader dans l'industrie du luxe où il occupera successivement les fonctions de Business Analyst, de Contrôleur zone puis de Responsable du Pricing Groupe. Rejoint ensuite une société internationale de retail comme Directeur Administratif et Financier (supervision des clôtures comptables, management du P&L par marque et point de vente, suivi des investissements ...). Solides compétences en gestion, très « business oriented », capable de challenger les directions opérationnelles, parcours international. Français et Anglais courants.

## DIRECTEUR MARKETING

<b>SALAIRE:</b>	Package 150 K€
<b>LOCALISATION:</b>	Paris ou International
<b>FORMATION:</b>	Ecole Supérieure de Commerce
<b>POSTES OCCUPÉS:</b>	Chef de Produit / Responsable Marketing Enseignes / Category Manager / Directeur Marketing
<b>SECTEUR D'ACTIVITÉ:</b>	Biens de consommation

### PROFIL:

Occupe l'ensemble des fonctions possibles au sein de la direction marketing d'un groupe international du secteur de la grande consommation : Chef de Produit en France et à l'étranger, Responsable Marketing Enseignes, Category Manager, Directeur Marketing filiale et actuellement Directeur Marketing de zone. Solide expérience internationale (connaissance des spécificités des marchés locaux, des marques locales et internationales), expertise du développement produit « mass market », capable de définir des stratégies de croissance. Anglais et Français courants.

## KEY ACCOUNT MANAGER – COMPTE CLÉ

<b>SALAIRE:</b>	Package 90 K€
<b>LOCALISATION:</b>	Ile de France
<b>FORMATION:</b>	Maîtrise Universitaire
<b>POSTES OCCUPÉS:</b>	Contrôleur de Gestion / Chef de Secteur / Business Analyst / Compte Clé / Directeur d'Enseigne
<b>SECTEUR D'ACTIVITÉ:</b>	Agroalimentaire - Biens de grande consommation

### PROFIL:

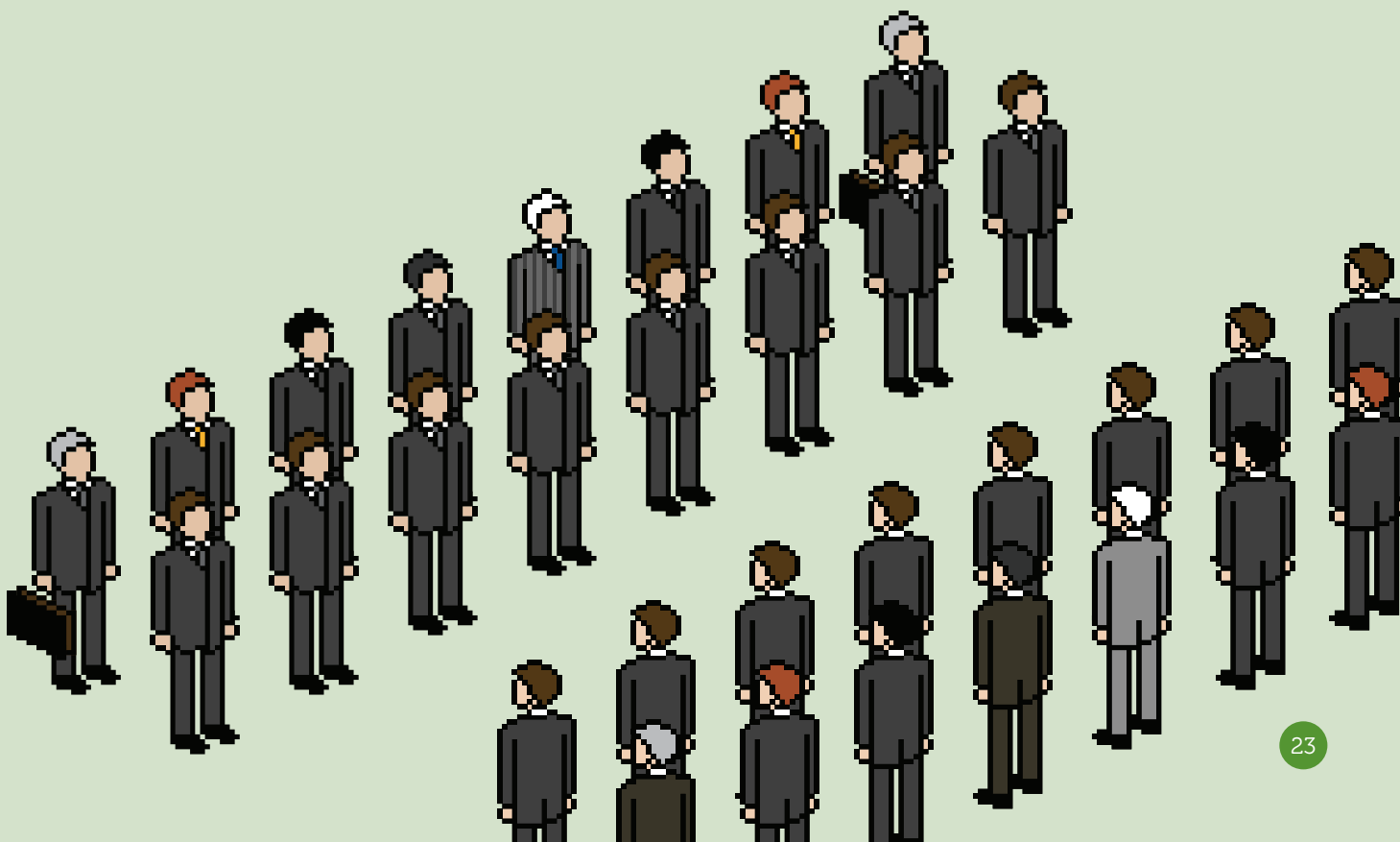
Profil atypique qui commence son parcours dans le contrôle de gestion d'un grand groupe agroalimentaire avant d'évoluer vers des fonctions plus commerciales de Chef de Secteur, de Business Analyst, de Compte Clé, et aujourd'hui de Directeur d'Enseignes. Il y développe une excellente connaissance des circuits GMS, GSB, GSE et GSS, de la négociation à haut niveau, double culture finance et commerciale, candidat structuré et possédant un fort potentiel d'évolution.

## CHEF DE GROUPE MARKETING

<b>SALAIRE:</b>	Package 70 K€
<b>LOCALISATION:</b>	Ile de France
<b>FORMATION:</b>	Ecole Supérieure de Commerce
<b>POSTES OCCUPÉS:</b>	Chef de Produit / Chef de Marque / Chef de Groupe
<b>SECTEUR D'ACTIVITÉ:</b>	Luxe – Marques Premiums

### PROFIL:

Commence son parcours au sein d'une filiale européenne d'un groupe international comme Chef de Produit avant de rejoindre le siège européen à Paris pour prendre des responsabilités de Brand Manager puis de Chef de Groupe. Il y développera des compétences en innovation produit, gestion de la gamme, définition d'une stratégie marketing internationale et locale, événementiel, campagne média et digitale. Profil international : français, anglais et italien courants. Connaissance des marques Premiums, profil véritablement évolutif.

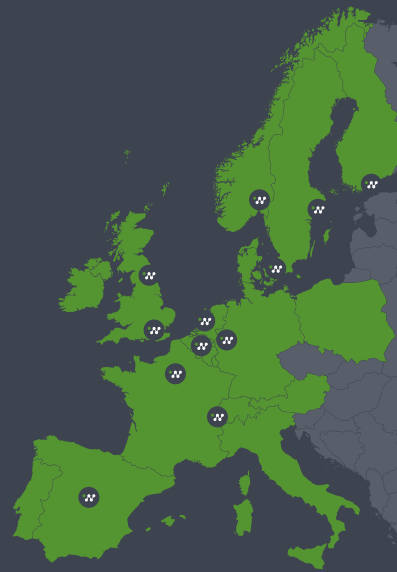




# À propos de Nigel Wright Recrutement

Depuis sa création, Nigel Wright Recrutement s'est efforcé de devenir un des acteurs majeurs de la recherche de talents dans l'industrie du Consumer. Nous possédons une solide expérience nous permettant de présenter des candidats hautement qualifiés à nos clients. Nos consultants s'engagent à vous fournir un service de qualité que vous soyez clients ou candidats.

[www.nigelwright.com](http://www.nigelwright.com)



## Compétences

Nigel Wright

### UNE BASE MONDIALE DE TALENTS

Nous sommes capables d'identifier les meilleurs candidats pour chacun de vos marchés. Si vous souhaitez réaliser une recherche paneuropéenne ou plus globale, nous sommes déjà en contact avec de nombreux candidats et serons capables d'identifier les meilleurs pour répondre à vos attentes.

### UNE BASE LOCALE DE TALENTS

Chacun de nos consultants intervient spécifiquement sur un de vos marchés. Il y a développé depuis de nombreuses années des relations privilégiées avec les principaux acteurs locaux, cadres et dirigeants.

### COMPETENCES LINGUISTIQUES

La maîtrise des langues est une compétence essentielle pour répondre efficacement à la globalisation des environnements business. Nous sommes capables d'intervenir dans 21 langues différentes, l'ensemble des langues européennes auxquelles s'ajoutent l'arabe et le japonais.

### SPÉCIALISTES DE L'INDUSTRIE DES BIENS DE CONSOMMATION

Nous sommes aujourd'hui l'un des plus importants spécialistes du secteur du Consumer. Nos 100 consultants internationaux tissent des liens quotidiens avec les principaux acteurs de ce secteur et ont ainsi développé une véritable expertise sectorielle.

### TOUTES FORMES DE RECRUTEMENT

Avec la volonté de répondre à vos besoins, nous intervenons en mettant en œuvre tous les moyens de recherche nécessaires à leurs réussites: approche directe, chasse de têtes, réseaux sociaux professionnels, bases de données, networking, annonces presse et internet...

### NIVEAU D'INTERVENTION ET DISCIPLINE

Nous recrutons à tous niveaux de responsabilités, des profils de cadres à ceux de dirigeants, sur l'ensemble des fonctions : Commercial & Marketing, Opérations & Supply Chain, Achat, Production, Finance et Ressources Humaines.

## Nos Sites



### NEWCASTLE

Lloyds Court  
78 Grey Street  
Newcastle upon Tyne  
NE1 6AF  
United Kingdom  
T: +44 (0)191 222 0770

### PARIS

29 rue de Bassano  
75008 Paris  
France  
T: +33 1 76 73 29 80

### LONDON

Palladia Central Court  
25 Southampton Buildings  
London  
WC2A 1AL  
United Kingdom  
T: +44 (0)207 405 3921

### STOCKHOLM

Engelbrektsgatan 9-11  
S-114 32 Stockholm  
Sweden  
T: +46 (0)8 120 66 136

### COPENHAGEN

Havnegade 39  
1058 Copenhagen K  
Denmark  
T: +45 7027 8601

### OSLO

Dronningeufemias  
Gate 16  
0191 Oslo  
Norway  
T: +47 2389 7773

### AMSTERDAM

Tower D, Level 10  
WTC Amsterdam  
Strawinskylaan 1059  
1077XX Amsterdam  
Netherlands  
T: +31 (0)20 333 21 88

### DÜSSELDORF

Graf-Adolf Platz 15  
40213 Düsseldorf  
Germany  
T: +49 211 882 42 364

### MADRID

Palacio de Miraflores  
Carrera de San Jerónimo  
15 - 2ª  
28014 Madrid  
Spain  
T: +34 91 788 3172

### GENEVA

Nyon Lake Geneva  
Business Park  
7 Route de Crassier  
1262 Eysins  
Switzerland  
T: +41 (0)22 595 67 67