

Transformation

La plupart des grands groupes, hier experts en marketing, semblent encore chercher leur voie face à la transformation digitale. Et si, au-delà des compétences digitales, l'enjeu était d'embrasser cette transformation dans sa globalité ?



L'enjeu stratégique que représente la transformation digitale n'est plus à faire entendre aux grands groupes. Véritable obsession des CEO, se développe une conscience grandissante que si leur entreprise ne réagit pas rapidement, elle prend le risque de perdre en performance ou en pertinence dans les années à venir. Pour autant, ces entreprises dites « traditionnelles » font souvent preuve d'une étonnante lenteur à mener leur transformation. Bien qu'ayant brillé au cours des dernières décennies, démontrant leur excellence à « marketer » et commercialiser des produits de grande consommation à fortes rotations dans les linéaires de la grande distribution, elles se trouvent souvent perplexes quant à la façon d'aborder l'avenir. Et si la transformation digitale commençait bien en amont de la maîtrise des outils digitaux, des nouveaux canaux de communication ou de distribution ? Si la difficulté des FMCG¹ (ou PGC) à se transformer en profondeur prenait source dans la façon de concevoir la stratégie et d'animer le développement de l'entreprise et des hommes, ou d'aborder la relation

clients ? N'y a-t-il pas là une formidable opportunité d'associer aux forces historiques et fondamentales de ces entreprises un état d'esprit nouveau qui leur permettra d'entrer dans une ère nouvelle de l'entreprise 2.0 ?

Enjeu I : embrasser la transformation digitale dans sa globalité, sociétale, économique et sociale.

L'innovation numérique et les nouvelles potentialités qu'elle a développées, telles que l'immédiateté de l'accès à l'information, la connectivité, la transparence, l'agilité... ont généré l'apparition d'écosystèmes collaboratifs en rupture totale avec les traditionnels modèles concurrentiels, comme les avait décrits Porter² en son temps. La création de valeur ne se limite plus à un pur échange de marchandises. Les plateformes et l'économie collaborative redessinent l'environnement concurrentiel. C'est une économie qui semble par certains aspects s'être libérée pour laisser

**Consultante, ex- directrice marketing monde Tropicana – groupe Pepsico*

digitale et FMCG

apparaître une concurrence nouvelle de start-up agiles, peu « processées », capables d'expérimenter et de prendre des risques, d'innover, hyper-connectées à leurs consommateurs, et dont la posture authentique et humaine s'avère particulièrement attractive pour ces derniers. Elles représentent autant de trublions qui viennent titiller les FMCG dans un contexte de stagnation des marchés de masse et de fragmentation des niches de croissance. Ces mêmes potentialités nouvelles ont engendré une métamorphose du consommateur : hyper-connecté, exigeant, informé, le « consommateur augmenté »³ est digital, actif, collaboratif, pragmatique, expert, « always on », volatile et achète différemment. Son parcours d'achat est devenu plus complexe, multipliant les points de contact et les circuits. Les FMCG doivent commencer par appréhender l'ampleur de ces évolutions pour pouvoir ensuite se réinventer.

Au sein de l'entreprise, c'est l'organisation dans son ensemble qui est concernée, et pas seulement un département selon le principe des silos, avec au centre l'homme, agent de changement sans qui rien ne se fera. Ces changements viennent bouleverser un écosystème extrêmement

1 - Fast moving consumer goods : produits de grande consommation.
 2 - Le modèle des cinq forces de Porter a été élaboré en 1979 par le professeur de stratégie Michael Porter : fr.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter.
 3 - Brain Value au Printemps des études - 2017 - Comprendre et séduire le consommateur digital, page 3.

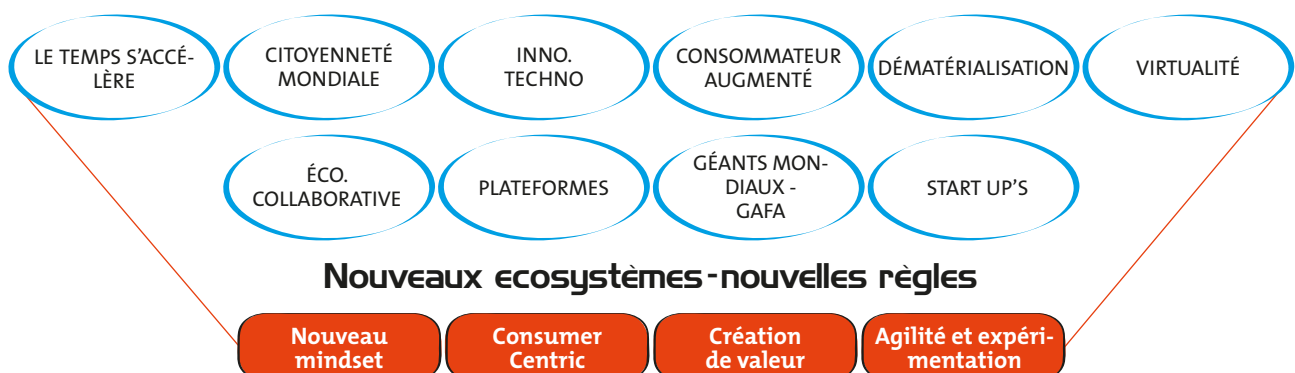
La transformation digitale, une nouvelle culture

PAR JUDITH ANDRES *

La transformation digitale est tout à la fois source, résultat et moyen de la transformation du monde occidental postmoderne. Le numérique participe des innovations qui ont accéléré le quotidien, créé de nouveaux usages et bouleversé le travail et les personnes dans tous les aspects de leur vie, personnelle et professionnelle. Ce qui est intéressant, c'est que ces transformations peuvent être comprises, accompagnées et régulées par le numérique, à condition d'en comprendre les enjeux et les mécanismes et de s'ajuster à la situation. Réussir la transition digitale, ce n'est pas dérouler une feuille de route balisée, mais plutôt appréhender avec justesse les niveaux de maturité technologique, d'usages et de vision pour amener toute l'organisation à intégrer les codes du numérique, loin de n'être que techniques.

* Head of Media & Digital Chair - Executive coach - ESSEC Business School

La transformation digitale est globale



bien huilé grâce auquel les FMCG fournissaient aux consommateurs depuis plusieurs décennies les produits avec lesquels ils interagissent quotidiennement : boissons, alimentation, hygiène-beauté et autres produits de « grande consommation ». Moins de 10 groupes mondiaux, tels que Nestlé, P&G, Unilever, Mondelez, General Mills, Coca-Cola and PepsiCo, dominant le marché, avec des marques emblématiques et globales et de puissants budgets marketing. Les *operating models* de ces empires reposent sur :

- des organisations puissantes ;
- des positions généralement de leader sur des marchés de masse en croissance ;
- un management stratégique de plus en plus centralisé ;
- des stratégies d'innovation incrémentale ;
- des plans marketing puissants ;
- une approche concurrentielle centrée sur une catégorie principale (le core business) ;
- des business models basés sur la standardisation et la production de masse ;
- l'excellence de l'exécution et la maîtrise des circuits de distribution ;
- un contrôle accru des process, pour un risque minimum.

Ces principes fondamentaux, à l'origine du succès des grands groupes, se révèlent potentiellement autant de freins à leur adaptation au nouvel environnement, du point de vue de l'état d'esprit avec lequel est élaborée la stratégie comme de celui du pilotage de cette dernière : raison vs intuition, contrôle vs prise de risque, process vs agilité, stratégie centrée produit vs expérience consommateur, principe d'excellence vs droit à l'erreur... Comme l'évoque Jean-Louis Beffa ⁴, les « *grands principes des start-up, qui deviennent les lois de la nouvelle économie, sont a priori contraires à l'image que l'on se fait des champions installés : avoir une idée révolutionnaire, faire simple, faire vite,*

fonctionner en petites équipes, avoir des dirigeants excentriques hors-normes ». Sans revisiter ces fondamentaux, les FMCG prennent le risque de réduire leur transformation digitale à des initiatives opérationnelles : tentative de développement du business sur les enseignes d'e-commerce, augmentation arbitraire de la part des investissements médias dédiés au digital, utilisation des réseaux sociaux pour décliner une pub TV... Avec une frustration croissante quant à l'absence de résultats suffisamment satisfaisants de ces initiatives. Alors, le mindset (la façon de penser) et les process (la façon d'opérer, de travailler), ne seraient-ils pas les premières marches de la transformation ?

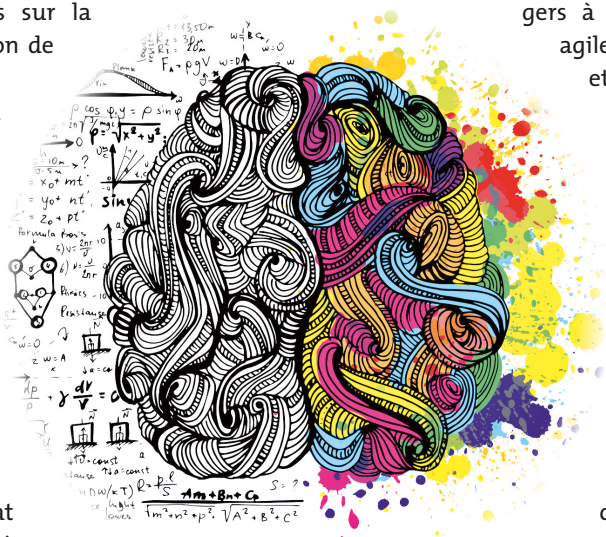
Enjeu 2 : changer de mindset

Avant d'apprendre à travailler différemment, il faut apprendre à penser différemment, à être « agile », le nouveau buzzword, cauchemar des managers à qui l'on demande d'être plus agiles... tout en respectant le cadre et les process...

Et si l'agilité consistait à exploiter en symbiose notre cerveau gauche et notre cerveau droit ? On le sait, le cerveau gauche fait appel à la logique rationnelle et à la connaissance quand le droit ressort de l'intuitif et de l'émotionnel. Schématiquement, nous pourrions associer le cerveau gauche à un manager et le cerveau droit à un explorateur ou pionnier. De façon caricaturale (mais vécue !), le manager aura tendance à identifier toutes les difficultés liées à un nouveau projet tandis que l'explorateur sera enclin à rechercher toutes les solutions pour le faire marcher. L'habilité à utiliser de façon combinée la logique rationnelle de notre cerveau gauche et l'intuition émotionnelle de notre cerveau droit me semble à la source

de cette agilité nécessaire pour aborder la transformation digitale.

Le rôle clé des leaders dans l'évolution des mindsets : si sur le papier cette nouvelle gymnastique du cerveau semble aisée, il n'est pas certain qu'elle le soit dans la réalité. Un



QUAND LE CERVEAU DROIT RENCONTRE LE CERVEAU GAUCHE

- Donner une vision
 - responsabiliser les équipes
- Lâcher prise - hiérarchiser les options
- Consolider - « disrupter »
- S'appuyer sur les données
 - suivre son intuition
- Être sceptique et ouvert d'esprit - anticiper et expérimenter.

lisaalis_ill - stock.adobe.com

⁴ - Jean-Louis Beffa, *Se transformer ou mourir, les grands groupes face aux start-up*, Seuil, 2017.

certain nombre d'initiatives inspirantes peuvent être de bons benchmarks pour les équipes dirigeantes qui devront insuffler le changement et l'incarner.

Réapprendre à écouter...

- **les équipes internes** : le fameux shadow comex d'AccorHotels, composé de 12 cadres de moins de 35 ans, à qui toutes les décisions du comité exécutif quinquagénaire sont soumises, a permis de favoriser l'échange entre les jeunes générations digital natives et le comité de direction.
- **les clients et les consommateurs** : chez Zappos, leader de l'e-commerce de chaussures aux États-Unis, les employés, y compris le DG, passent une partie de leur temps chaque mois à répondre aux demandes des clients, restant ainsi connectés avec le business.

• **le monde extérieur** : représenter l'entreprise dans les rendez-vous majeurs de son écosystème est une mission qui revient à ses cadres, afin de capter les tendances d'un monde extérieur en perpétuel mouvement.

Acquérir la culture digitale : learning expeditions, reverse mentoring... sont autant de façons de comprendre « le digital ». Une approche innovante est celle de L'Oréal, invitant les équipes de My Little Paris à collaborer sur un projet au sein des locaux du géant de la beauté, permettant d'infuser les modes de travail de My Little Paris, qui fonctionne en mode start-up.

Construire une vision inspirante et ambitieuse, comprise par l'ensemble des collaborateurs : créer un esprit fédérateur, avec pour but l'amélioration de la performance générale de l'entreprise, permettra également de fournir un filtre pour explorer des opportunités nouvelles.

Le rôle de l'entreprise, sa mission pour marquer et améliorer le monde, permet de donner du sens et générer l'adhésion des collaborateurs, des clients et des consommateurs. Cette vision devra bien entendu déboucher sur une stratégie cohérente et des plans d'action, en s'appuyant par

exemple sur l'analyse de l'écosystème du Business Model Canvas pour changer de la vision classique de l'univers concurrentiel et revisiter la notion de création de valeur au sein d'un écosystème plus collaboratif.

Enjeu 3 : travailler différemment

Les process souvent lourds des grands groupes permettent la maîtrise requise par le statut de leader, mais pénalisent l'expérimentation et l'agilité. Or, il s'agit maintenant de faire en sorte que l'organisation soit au service de la prospérité de l'entreprise et de ses employés, dans un monde qui change. Pas de solution toute faite, mais quelques pistes pour expérimenter pas à pas la transformation : alléger les

structures hiérarchiques lourdes et contraignantes afin de simplifier les circuits de décision et de responsabiliser les collaborateurs ; favoriser les approches en groupes de travail multidisciplinaires, en mode projet et *test and learn* ; moderniser la communication interne et les process grâce aux RSE (réseaux sociaux d'entreprise) tels que Yammer ou Facebook Workplace, afin d'améliorer la collaboration entre employés ; savoir solliciter des partenaires pour être plus agiles dans les développements, comme le fait à Londres la start-up RPD, qui développe des

prototypes de produits et des séries limitées en un temps record, permettant aux grands groupes de tester des innovations en linéaires et de n'internaliser la production qu'une fois l'adhésion du consommateur confirmée...

Dans ce nouveau contexte, pourront s'épanouir les initiatives de l'ensemble des départements pour rendre opérationnelle la transformation digitale de façon connectée et cohérente. Sans parler du rôle des marques dans l'incarnation de ce changement ! Finalement, quelle perspective passionnante que cette rencontre entre la rigueur des grands groupes et l'agilité digitale ! Une formidable opportunité

pour les FMCG de devenir des FICGC (fast innovative consumer goods companies)⁵ et de dessiner l'entreprise de demain, du vocabulaire de laquelle le mot « digital » aura disparu tant il fera partie de notre quotidien. ■



Business Model Canvas				
PARTENAIRES CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	PROPOSITION DE VALEUR	RELATIONS CLIENTS	SEGMENTS DE CLIENTÈLE
	RESSOURCES CLÉS		CANAUUX	
STRUCTURE DE COÛTS		FLUX DE REVENUS		

5 - Peter Lorange, Jimmi Rembiszewski, From Great to Gone, Routledge, 2014.