

Une organisation agile au concret : le cas Brioche Pasquier

par

■ **Christopher G. Worley** ■

*Professor, Strategy and Entrepreneurship, NEOMA Business School
Strategy Director, Center for Leadership & Effective Organisations*

■ **Karina Jensen** ■

*Professor, Innovation and Collaboration, NEOMA Business School
Practice Director, Center for Leadership & Effective Organisations*

En bref

L'agilité organisationnelle est parmi les sujets les plus en vogue aujourd'hui dans les comités de direction, les programmes de développement du leadership et la presse des affaires. Dans des marchés et des environnements soumis à des transformations permanentes, où aucun avantage n'est durablement acquis, elle devient une condition essentielle de la performance des entreprises. Toutefois, les dirigeants qui cherchent à favoriser l'innovation continue, la collaboration, la réactivité et la rapidité d'accès au marché ne sont pas toujours au fait des exigences en matière d'organisation qu'implique l'agilité. Entreprise française promise à un destin international, Brioche Pasquier fournit un bel exemple de ces sociétés agiles capables de réussir l'impossible : changer les roues d'une voiture en marche.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} avril 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVector¹ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Bien que l'agilité soit sur toutes les lèvres, brandie comme une panacée par les consultants et les publicitaires – un établissement de crédit se targue de « mettre plus d'agilité dans les vies d'aujourd'hui » –, elle s'apparente pour une organisation à une mission impossible: changer les roues d'une voiture en marche. Car, à s'attarder sur la route balisée qui fait sa performance aujourd'hui, l'entreprise risque de manquer les chemins de traverse qui feront son succès demain. Elle doit piloter les affaires courantes efficacement tout en captant et assimilant les signaux qui lui imposent de se transformer, de prendre des virages avec agilité.

Société familiale dont l'expansion sur de nouveaux marchés et territoires n'a cessé depuis sa création en 1974, Brioche Pasquier réunit les ingrédients de cet exploit.

Les ingrédients de l'agilité

L'agilité remet en cause l'adage selon lequel, pour être performante, une organisation a besoin de se concentrer avec constance sur une tâche qu'elle maîtrise parfaitement. Elle ébranle la théorie économique classique qui enjoint les entreprises à conquérir un avantage compétitif et à le préserver durablement. Dans des environnements qui se transforment à grande vitesse, les acquis sont, en effet, de plus en plus fugaces et instables. Plus une entreprise s'efforce de protéger un avantage, plus elle s'enferme dans une logique menacée d'obsolescence à court terme. En conformant ses processus à une vision figée de la performance, elle perd la capacité de muer au même rythme que son marché.

Les organisations agiles sont toujours sur le fil. Elles doivent tout à la fois se doter de pratiques suffisamment solides pour réussir dans l'immédiat et questionner ces mêmes pratiques à l'aune des vecteurs de performance susceptibles d'apparaître demain: s'implanter dans un marché émergent, lancer une innovation, acquérir des compétences rares... En d'autres termes, l'organisation a besoin de piliers stables mais flexibles.

L'agilité peut être décrite comme la capacité à opérer des changements opportuns, efficaces et soutenus afin de se procurer un avantage compétitif – ce dernier étant nécessairement temporaire. Cette définition s'applique à tous les secteurs, mais chacun a son propre rythme de mutation: il se compte en semaines dans l'industrie du prêt-à-porter, mais en années dans l'énergie où les infrastructures requièrent des investissements massifs. Toute la question est de savoir si l'organisation est capable d'engager la bonne transformation au bon moment, de la déployer efficacement et suffisamment longtemps pour résoudre le problème qu'elle avait identifié, avant de passer à la suivante.

Une organisation peut être considérée comme agile si elle présente trois caractéristiques. Elle doit tout d'abord prouver son aptitude à se maintenir au-dessus de la performance moyenne de son marché sur une longue période. Il lui faut ensuite démontrer sa faculté à changer, et plus précisément à renouveler les atouts qui ont fait ses succès passés. Enfin, elle doit prouver qu'elle n'obtient pas ces changements par hasard, mais grâce à des routines agiles.

Être durablement plus performant que la moyenne

Pour illustrer ce critère d'agilité, prenons la performance comparée (en termes de rentabilité des actifs) des vingt premiers groupes agroalimentaires entre 2000 et 2014. Il apparaît que certains, comme Danone, se positionnent alternativement au-delà et en deçà de la moyenne de leurs concurrents. Ils sont capables d'atteindre de bons niveaux de performance, mais subissent périodiquement des rechutes. D'autres, comme Fleury Michon, se maintiennent le plus souvent sous la moyenne. Quelques-uns, enfin, caracolent au-dessus de la moyenne au moins 80 % du temps, par-delà les crises, les fluctuations du marché, les ruptures technologiques et les mutations de la société. C'est le cas de Nestlé. Voilà une première preuve d'agilité.

Prouver sa capacité à changer

Passons au deuxième critère: dans son histoire, l'entreprise a-t-elle démontré une capacité à rebâtir les fondements de sa performance? Netflix a fait preuve d'une telle aptitude lorsqu'elle est passée de son activité initiale, l'envoi postal de DVD à ses abonnés, à une distribution de contenus entièrement dématérialisée. De l'avis même de ses dirigeants, cette transition a été très chaotique. Toutefois, la grande qualité de Netflix fut de tirer les enseignements de ses erreurs et d'en nourrir sa stratégie de transformation. Aujourd'hui, elle va jusqu'à produire ses propres programmes, des séries à succès, et s'implante à l'international. Certes, son entrée en France a suscité des remous, mais là encore, elle apprend à s'y adapter.

Posséder des routines agiles

Enfin, l'agilité ne saurait s'en remettre au hasard ou à l'opportunisme. Elle s'incarne dans quatre routines organisationnelles: l'exercice stratégique, la vigilance, l'expérimentation et l'implémentation.

- *L'exercice stratégique*

Le processus d'élaboration de la stratégie doit permettre à celle-ci d'être flexible. En la matière, l'attitude des dirigeants est déterminante. S'arrogent-ils la vision de l'entreprise, ou instaurent-ils un climat propice au questionnement des orientations et des acquis? sont-ils à l'écoute des remontées du terrain et de l'environnement susceptibles d'infléchir leur stratégie?

- *La vigilance*

L'organisation est-elle à l'affût des signaux faibles et des tendances émergentes? est-elle structurée de telle sorte que les salariés puissent exercer une vigie sur le marché et transmettre leurs observations aux décideurs?

- *L'expérimentation*

Ce n'est qu'en la testant que l'on juge de la pertinence d'une nouvelle solution. Se prêter aux expérimentations, c'est aussi accepter les échecs éventuels, et surtout en tirer profit pour affiner la transformation à venir.

- *L'implémentation*

L'entreprise sait-elle ancrer les changements qu'elle opère dans son fonctionnement même?

Ces quatre routines doivent se déployer de façon permanente dans l'organisation, afin de la maintenir dans une dynamique d'agilité.

En croisant des données sur la performance d'un panel d'entreprises sur trente ans et les routines agiles dont elles faisaient preuve, nous avons constaté que celles qui possédaient au moins trois de ces routines étaient plus propices que les autres à se maintenir au-dessus de la moyenne de leur marché plus de la moitié du temps, voire davantage. Les organisations qui ne réunissent que deux routines affichent une performance plus faible. Ainsi, la seule stratégie ou la seule innovation, aussi pertinentes soient-elles, ne suffisent pas. L'entreprise doit être portée par une structure agile à de nombreux égards: dans la coordination des métiers, le partage des connaissances, le développement des salariés...

Brioche Pasquier : une transformation raisonnée

En quoi Brioche Pasquier illustre-t-elle les caractéristiques de l'agilité? Cette spécialiste de la viennoiserie industrielle a été créée en 1974 par une fratrie, autour de la boulangerie paternelle dans le Maine-et-Loire. Progressivement, elle a diversifié sa gamme et étendu son territoire d'abord en France, puis en Europe et désormais aux États-Unis. Elle compte aujourd'hui 3 100 salariés et réalise un chiffre d'affaires de quelque 640 millions d'euros.

Une expansion en trois actes

Tout au long de son développement, Brioche Pasquier a préservé une intime relation de proximité entre ses usines et leur marché, particularité qui constitue un élément central de son identité organisationnelle, de son agilité et probablement de son succès.