

L'innovation en haute pâtisserie : une approche ambidextre de la maison Pierre Hermé Paris

par

■ **Rachel Bocquet** ■

Professeure, Institut de recherche en gestion et économie (IREGE), université Savoie Mont Blanc

■ **Isabelle Bouty** ■

Professeure, UMR CNRS 7088 Dauphine Recherche en Management (DRM), université Paris Dauphine – PSL

■ **Hélène Delacour** ■

Professeure, Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises (CEREFIGE), université de Lorraine

En bref

En adoptant une approche fondée sur l'étude des pratiques, Rachel Bocquet, Isabelle Bouty et Hélène Delacour partagent les ressorts de l'innovation à travers une étude de la maison Pierre Hermé Paris dans le domaine de la haute pâtisserie. Si l'ambidextrie est un cadre classique en gestion de l'innovation pour expliquer la capacité des organisations à gérer la tension entre exploitation et exploration, ce cadre s'enrichit ici d'une analyse fine des interactions entre acteurs et des dynamiques socio-organisationnelles à l'œuvre dans ce domaine d'exception qu'est la haute pâtisserie. Les chercheuses mettent en évidence trois pratiques clés (codifier, tester et visualiser), mobilisées quotidiennement par les acteurs organisationnels, qui contribuent collectivement à l'ambidextrie et à l'innovation en pâtisserie, à partir d'un cas aussi emblématique qu'original.

Compte rendu rédigé par Erik Unger
Séminaire animé par Gilles Garel

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

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVector² • Kéa & Partners¹ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Nous avons débuté cette recherche il y a deux ans, et elle se poursuit encore aujourd'hui. Elle nous plonge dans l'univers de la haute pâtisserie, un univers proche de l'industrie du luxe et, en particulier, de l'industrie de la haute couture.

Pour comprendre comment nous en sommes arrivées, en tant que chercheuses en management, à nous intéresser à ce champ un peu particulier qu'est la haute pâtisserie, nous allons décrire l'origine de cette recherche et son ancrage au sein du management de l'innovation avant de dévoiler ses principaux résultats.

Origine de la recherche

Tout a commencé à partir d'une rencontre lors du colloque annuel de l'Association Internationale de Management Stratégique¹ à Annecy, en 2022, au cours de laquelle nous avons eu une intuition. Trois chefs de la haute gastronomie, Patrick Chevallot², Pierre Hermé et Jean Sulpice³ étaient invités à la conférence inaugurale pour débattre du thème : « Entre création et évaluation : réflexions croisées sur les stratégies en haute gastronomie ».

Ce thème, qui rendait au passage un hommage à l'incroyable concentration de grands chefs et de Meilleurs Ouvriers de France à Annecy et ses environs, visait une confrontation fructueuse entre deux univers professionnels, celui des chercheurs et celui des chefs. En tant que chercheuses, nous étions particulièrement intéressées par deux points que nous partageons avec les chefs : l'évaluation permanente – les chefs sont évalués par les réseaux sociaux et leurs pairs, les chercheurs sont évalués par les étudiants, l'indice h^4 et les publications – et l'ambidextrie, point sur lequel nous allons revenir.

À la fin de l'exposé de Pierre Hermé, nous nous sommes toutes les trois regardées. Il avait réussi à créer, de manière intuitive, un système ambidexre que la théorie cherche en vain à conceptualiser depuis des années.

Nous avons contacté Pierre Hermé en septembre 2022, avec l'espoir de l'associer à une recherche en management sur le thème de l'ambidextrie, en dépit du fait que nous savions que cette recherche allait demander du temps et la mise à disposition de ressources. Il nous a reçues, car il est doté d'une grande curiosité et d'une grande ouverture d'esprit. Il s'était déjà entouré de chercheurs en chimie et en sciences de l'ingénieur, mais il nous a indiqué toutefois ne pas connaître la recherche en management.

Nous lui avons expliqué en quoi l'étude pratique du système ambidexre qu'il a mis en place permettrait très probablement de repousser les frontières théoriques de la connaissance sur ce sujet. Elle pourrait également permettre de produire une recherche appliquée, avec un impact managérial auprès des décideurs.

L'attention que Pierre Hermé a porté à notre demande s'explique en partie par un contexte particulier. À la suite d'un récent changement d'actionnaire, la maison Pierre Hermé Paris se trouvait face à un impératif de croissance et de très forte internationalisation. Pierre Hermé souhaitait bénéficier d'un regard extérieur sur sa maison et sur la manière de la conduire avec son nouvel actionnariat. Il était également habité par un enjeu plus fondamental, celui de transmettre un jour sa maison.

-
1. Fondée en 1991, l'AIMS est la principale association francophone d'enseignants et chercheurs en management, stratégie et organisation.
 2. Patrick Chevallot a été nommé Meilleur Ouvrier de France en pâtisserie en 1993.
 3. Jean Sulpice, chef étoilé, a repris l'Auberge du Père Bise à Talloires, sur les bords du lac d'Annecy.
 4. Indicateur de la productivité et de l'impact scientifique d'un chercheur ou d'un groupe, basé sur le nombre de citations de ses publications.

Notre idée de recherche l'a enthousiasmé lorsque nous lui avons annoncé que nous pensions pouvoir modéliser son système, ce qui permettrait de le pérenniser après son départ. Il nous a alors donné carte blanche et nous a ouvert son carnet d'adresses et toutes les portes de sa maison.

Positionnement de notre recherche : l'ambidextrie harmonique

Le concept d'ambidextrie a été évoqué pour la première fois par Robert Duncan⁵ dans un contexte particulier, mais c'est James March qui l'a popularisé dans un article de 1991 consacré à l'ambidextrie organisationnelle⁶.

James March y montre que le but de l'ambidextrie organisationnelle est de maintenir l'équilibre entre exploitation et exploration, afin de garantir la survie et la prospérité d'un système. Il apporte des précisions sémantiques. L'exploitation fait appel aux notions de raffinement, de choix, de production, d'efficacité, de sélection, d'exécution et d'implémentation. Il s'agit là de prises de décisions à court terme. L'exploration renvoie, quant à elle, à des notions de recherche, de variation, de prise de risque, d'expérimentation, de jeu, de découverte et d'innovation. Ces activités ouvrent des perspectives à plus long terme. L'ensemble de ces termes va nous offrir un premier cadre utile pour coder nos données, afin de montrer que les acteurs se trouvent bien dans une situation d'ambidextrie organisationnelle.

Dans une entreprise, l'exploitation et l'exploration engendrent des tensions contradictoires. L'entreprise exploite les produits existants pour garantir la rentabilité à court terme. Elle doit se concentrer sur le présent, valoriser les offres existantes, optimiser les processus de production, de reproduction et de distribution. Parallèlement, l'entreprise explore, en cultivant la nouveauté et la créativité pour garantir une performance à long terme. Elle doit se projeter dans le futur, développer de nouvelles compétences, apporter de la créativité et proposer la nouveauté attendue par les clients.

Pierre Hermé connaît bien cette tension. D'une part, il doit être extrêmement rentable à court terme pour satisfaire ses parties prenantes, notamment ses actionnaires. Par exemple, il doit optimiser la production et la distribution d'une pâtisserie artisanale très haut de gamme pour atteindre des volumes de vente importants. D'autre part, il doit être capable de développer simultanément les créations de demain, celles qui assureront la future compétitivité de la Maison. En effet, dans cette industrie très concurrentielle de la haute pâtisserie, les clients se détournent très rapidement d'une maison si celle-ci ne leur propose pas de nouvelles créations. Ainsi, et là encore à titre d'exemple, Pierre Hermé développe actuellement des compétences radicalement différentes de la pâtisserie traditionnelle en vue de la production d'une gamme de produits véganes.

L'enjeu de l'ambidextrie organisationnelle est de résoudre ces tensions contradictoires entre exploitation et exploration dans un contexte de ressources limitées. Zeki Simsek⁷ a répertorié quatre grandes voies théoriques de résolution de ces tensions.

La voie *partitional* s'adresse en général aux grandes entreprises. C'est la voie la plus classique et c'est celle déjà identifiée par Robert Duncan. Elle sépare de façon structurelle l'exploitation et l'exploration. L'exploration est confiée à un département de R&D, qui se charge de découvrir les nouvelles idées, les nouvelles technologies et les nouvelles compétences nécessaires à la production de nouvelles créations. L'exploitation est confiée aux services du marketing, de la production et des ventes. La solution *partitional* fonctionne rarement bien, car les deux parties ne se parlent pas, font des choses très différentes, alors qu'on attend un produit conjoint, c'est-à-dire des créations qui pourront entrer dans le circuit de l'exploitation. Il faut donc mettre en place des mécanismes d'intégration très forts.

5. Robert B. Duncan, « The ambidextrous organization : designing dual structures for innovation », *Strategies and implementation*, 1976, pp. 167-188.

6. James G. March, « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, 1991, pp. 71-87.

7. Zeki Simsek, Ciaran Bernard Heavey, John F. Veiga et David Souder, « A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes », *Journal of Management Studies*, vol. 46, 2009, pp. 864-894.