

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 à 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.

Assez classiquement, l'acte I de son expansion a été local, avec l'ouverture de nouvelles usines sur le territoire national puis au-delà des frontières, en Espagne et en Italie. Ces deux implantations en terre étrangère ont demandé un effort d'acculturation à de nouveaux goûts, méthodes et réseaux de distribution. Il fut plus difficile qu'escompté de faire goûter de la brioche française à des Italiens! En Espagne, l'entreprise s'est initiée à un produit qu'elle n'avait jamais fabriqué jusqu'alors, les biscottes, impliquant des procédés industriels et des délais de livraison très différents des produits frais. La transformation était en marche.

Tirant parti de ces expériences, Brioche Pasquier a entamé l'acte II de son expansion en ouvrant des usines dans d'autres pays européens (Belgique, Allemagne, Suisse, Royaume-Uni) tout en cherchant à s'adapter davantage aux marchés domestiques et aux attentes spécifiques de la clientèle. Ce ne fut pas sans difficulté.

L'acte III fut marqué par un saut transatlantique, avec l'acquisition de l'américain Galaxy Desserts en 2012. De nouvelles questions se posent désormais : comment garantir la qualité et la fraîcheur des produits, qui font toute la réputation de Brioche Pasquier, sur un territoire aussi étendu que les États-Unis? Quelles nouvelles compétences faudra-t-il acquérir pour rester performant dans cet environnement?

Une identité agile

On ne saurait expliquer le succès de la transformation de Brioche Pasquier par sa seule culture organisationnelle. Ce serait adopter une approche trop centrée sur l'interne, et négliger la nécessité pour l'entreprise de se saisir de son environnement. Dans la lignée des travaux de Mary Jo Hatch, il paraît plus pertinent d'identifier la façon dont la culture interne de l'organisation et l'image qu'elle renvoie d'elle-même en externe se combinent pour dessiner son identité – laquelle présente de nombreux traits d'agilité.

La culture interne

La culture familiale de Brioche Pasquier se traduit par une structure assez faiblement hiérarchisée. Pascal Pasquier, son président, refuse d'être séparé des opérateurs par plus de cinq strates, de sorte que chacun reste au contact de la vision stratégique et de la conduite des affaires. La communication est ouverte et transparente en interne comme avec l'environnement. L'entreprise mise, en outre, sur la fidélisation de son personnel. Chaque salarié et chaque entité sont investis d'un "contrat d'amélioration Pasquier" dont les avancées sont partagées collectivement.

L'image externe

En dépit de son développement, Brioche Pasquier a maintenu le principe d'ancrage territorial de ses débuts. Ses usines traitent directement avec les distributeurs locaux – Carrefour, Leclerc... – et entretiennent avec eux des relations suffisamment étroites pour que les produits Pasquier soient valorisés dans leurs rayonnages. Les sites s'approvisionnent autant que possible auprès de fournisseurs de leur bassin, garantie supplémentaire de fraîcheur et de qualité. Cette stratégie permet à Brioche Pasquier d'accroître sa profitabilité enseigne par enseigne, région par région.

L'identité

Chaque usine est un centre de profit investi d'une autonomie et d'une capacité de décision considérables. Des usines au pouvoir et un siège discret : telle est la philosophie de Brioche Pasquier, dans laquelle elle voit la clé de sa performance durable. Ce principe s'infuse dans toute l'organisation, guide ses choix et ses mutations. En cela, l'entreprise prend le contre-pied d'une doxa qui recommande aux groupes industriels de se doter de grands sites assurant une production diversifiée afin de jouer sur des économies d'échelle. Au contraire, chacun des sites Pasquier se voit confier un unique produit. Une même ville peut donc compter une usine de brioche et une usine de pâtisserie distinctes, chacune concentrée sur son activité et son marché. Elles n'entrent pas en concurrence auprès des distributeurs, puisqu'un même commercial négocie pour elles les contrats avec les enseignes locales.

Un contrat d'agilité

Le groupe est organisé par lignes de produits (brioches, biscottes, pâtisseries), chacune formant une *business unit* et comportant plusieurs sites, tous structurés semblablement. Ainsi, lorsqu'ils rencontrent une difficulté, les collaborateurs savent auprès de qui solliciter des conseils dans n'importe quelle usine.

Les sites ont à leur tête un directeur des ventes et un directeur de la production, en binôme. Ensemble, ils doivent rechercher une rentabilité maximale en respectant le mot d'ordre de la marque : fraîcheur et qualité. Les actions qu'ils entreprennent en ce sens sont coordonnées et interdépendantes. Si, par exemple, le directeur commercial convient avec un magasin Leclerc d'une livraison quotidienne, gage de fraîcheur justifiant une mise en avant dans les rayons, le directeur de la production doit s'organiser de manière à respecter cette contrainte. Les améliorations qui en découlent sont ensuite partagées entre toutes les usines. C'est ainsi que le délai entre la fabrication et la livraison a pu être réduit de douze à un jour. Une même logique est appliquée pour l'approvisionnement en matières premières.

Nous avons souligné combien il était important, pour être agile, qu'une entreprise capte les signaux émis par son environnement et les intègre à sa dynamique de transformation. Chez Brioche Pasquier, ce rôle de vigie est endossé par les sites, au travers d'un dispositif de *focus groups* stratégiques. Chaque usine est chargée, pour le compte du Groupe, de mener une veille sur une question donnée (un marché, un produit, un segment de clientèle, une technologie...). Par exemple, quelle est la contribution du pain à l'équilibre alimentaire des enfants? L'arrivée de populations migrantes doit-elle inciter à lancer de nouveaux produits? Comment intégrer les enjeux du réchauffement climatique dans les procédés industriels? Les résultats sont remontés à la direction générale, qui en déduit les orientations prioritaires du plan stratégique triennal glissant: compétences à acquérir, technologies dans lesquelles investir, aspirations des consommateurs à prendre en compte... Ces orientations redescendent ensuite vers les usines, afin qu'elles se mettent en capacité de les implémenter. L'exercice se reproduit chaque semestre. Ce processus inclut un diagnostic de chaque site sur les dysfonctionnements auxquels il doit remédier dans tous les domaines (production, vente, relation client...) et les améliorations qui lui paraissent nécessaires pour se conformer au plan stratégique. Tout ceci est consolidé et traduit dans les contrats d'amélioration Pasquier à six mois, individuels ou collectifs.

Tous les six mois, l'organisation réinterroge donc sa stratégie à l'aune des évolutions de son environnement, et réinterroge le fonctionnement de ses usines à l'aune de cette stratégie en mouvement. Ce processus est éminemment flexible. Les salariés évoluent à mesure que les orientations et l'organisation se redessinent. En conséquence, il n'existe pas de description de poste chez Brioche Pasquier. Cela explique d'ailleurs l'extrême légèreté de la fonction ressources humaines en central: cette mission clé pour l'agilité au quotidien est assumée par les managers dans les usines.

Finalement, cette organisation n'assure pas seulement une efficacité, c'est-à-dire une aptitude à mettre en œuvre une stratégie, mais bien une flexibilité, une propension à se transformer chaque fois que l'environnement le nécessite. C'est grâce à cette agilité que Brioche Pasquier maintient depuis plusieurs décennies un haut niveau de performance.

L'horizon des entreprises familiales

Un intervenant. : *La capacité de Brioche Pasquier à mettre en action des valeurs qui lui sont propres – quitte à contredire la doxa économique – et à développer une vision de long terme n'est-elle pas liée à son caractère familial?*

Christopher G. Worley : Les sociétés familiales manifestent en effet une plus grande capacité à s'inscrire dans le long terme que les groupes soumis à la pression d'actionnaires. Je pense néanmoins que ces derniers seront tôt ou tard conduits à embrasser des temporalités plus longues, à mesure que se renforcera la pression qui pèse sur eux en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Une entreprise dont l'ambition première est de conquérir un avantage compétitif pour satisfaire à court terme les analystes financiers et les actionnaires n'a pas besoin d'être agile. Toutefois, elle paiera ultérieurement cette inaptitude à évoluer avec son environnement. Si, au contraire, elle est convaincue que sa réussite repose sur sa capacité à se transformer de façon agile, il lui sera certes difficile de composer avec les attentes de rentabilité de ses actionnaires, mais elle y gagnera en durabilité. L'agilité permet à une organisation de maintenir une performance économique, sociale et environnementale dans le temps.

On peut se demander sur quel fondement repose le présupposé selon lequel les dirigeants de sociétés cotées en Bourse auraient pour première mission de maximiser la valeur actionnariale. Rien ne l'impose dans les statuts de leur entreprise. Il y a là une idée reçue sans base juridique, qui traduit une collusion d'intérêts. Naturellement, le turnover de plus en plus soutenu des PDG ne les incite guère à se projeter dans le temps. La perspective de stock-options et d'un parachute doré les incite à maximiser la rentabilité immédiate. Il en existe, heureusement, des contre-exemples. Lorsque Paul Polman a accédé à la tête d'Unilever en 2009, il a tracé des orientations stratégiques qui ne mentionnaient pas la rentabilité financière, mais visaient un doublement du chiffre d'affaires et une réduction de moitié de l'empreinte environnementale à l'horizon de 2020. Quant à la banque cotée Svenska Handelsbanken, elle affiche publiquement l'ambition de maintenir ses bénéfices juste au-dessus de la moyenne. Elle y parvient depuis quarante-cinq ans.

Small is beautiful!

Int. : *Le modèle de Brioche Pasquier contredit le mythe des économies d'échelle. Comment le management de l'entreprise justifie-t-il de ne pas s'y plier?*

C. W. : Vous pointez là une autre idée reçue faisant des effets d'échelle et de levier la solution à tous les problèmes. La révolution industrielle a ouvert une alternative entre une fabrication artisanale, à petite échelle, et une production industrialisée à grande échelle. Le choix s'est massivement porté sur cette dernière. Il n'y a pas lieu d'y voir une fatalité ni une option unique. Ainsi, pourquoi construire de grandes fermes éoliennes dès lors que chacun peut installer des panneaux solaires sur son toit et produire sa propre énergie? Dès les années 1970, des économistes ont remis en cause ce gigantisme, s'interrogeant sur ses conséquences en termes environnementaux et sociaux. Je pense à Michel Albert, à Ernst Friedrich Schumacher avec son ouvrage *Small is Beautiful* ou encore à Michael Piore et Charles Sabel¹.

Les usines Brioche Pasquier ne comptent pas plus de 200 employés. Au-delà de 250 ou 300 employés en effet, il devient difficile de manager avec agilité. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Unilever, immense organisation de 120 000 personnes, tend à réduire autant que possible la taille de ses entités (régions, fonctions, groupes produits...) et à développer, en parallèle, une logique de réseaux.

Les sites Pasquier étaient structurés par fonction jusqu'à la fin des années 1980, puis ont été réorganisés en équipes multimétiers autour des lignes de production. Certains, comme les boulangers, l'ont vécu comme

1. Michael J. Piore et Charles F. Sabel, *The Second Industrial Divide – Possibilities For Prosperity* (Basic Books, 1984).

une perte de pouvoir. Mais d'autres y ont gagné en polyvalence, acquérant de nouvelles compétences à mesure que l'organisation évoluait. C'est un gage d'agilité supplémentaire. Ceci se double d'une structure très verticale, faiblement hiérarchisée, avec une direction générale réduite. Au siège travaillent une centaine de salariés tout au plus, notamment dans des fonctions juridiques, financières et de ressources humaines en charge de la coordination transversale et de l'animation des communautés de pratiques.

L'agilité, question de culture ?

Int. : *Pour être agile, une organisation a-t-elle besoin que le management imprime constamment une impulsion de transformation ? Comment déployer de l'agilité dans les pratiques au quotidien ?*

C. W. : Tout l'enjeu est d'infuser de l'agilité dans la culture de l'organisation pour qu'elle soit de mise en permanence. L'impulsion de la direction générale ne suffit pas. Starbucks en a fait les frais. Tant que l'enseigne a eu à sa tête un président, Howard Schultz, soucieux d'enrichir constamment l'expérience de ses clients, elle a connu une croissance spectaculaire. Le lancement d'une nouvelle offre de restauration, conjuguée au retrait d'Howard Schultz de ses fonctions exécutives, a ouvert une période tumultueuse. L'une des erreurs d'Howard Schultz, comme il l'explique après-coup, a été d'endosser à lui seul l'impulsion agile. Celle-ci n'était pas inscrite dans la culture de l'organisation.

La famille Pasquier s'est, elle, attachée, au fil des successions, à diffuser des valeurs qui impliquaient l'adoption de comportements agiles : une autonomie et un pouvoir donnés aux sites, un partage des bonnes pratiques, et plus encore des contrats d'amélioration renégociés tous les six mois. Elle a également su modérer son rythme de croissance pour se transformer sans être déstabilisée.

Int. : *Constatez-vous un lien entre la culture nationale des organisations et leur propension à être agiles ?*

C. W. : Je ne crois pas que certains pays soient plus propices à l'agilité que d'autres. Les observations que je mène depuis des années en Chine me font considérer que la nationalité a peu à voir avec la capacité d'une organisation à opérer des changements opportuns, efficaces et soutenus dans le but de se procurer un avantage compétitif.

Karina Jensen : Pour avoir travaillé sur de nombreux projets d'innovation multiculturels, je constate que la plus grande différence entre les particularités nationales, notamment entre l'Occident et l'Asie, tient aux modalités de partage du savoir. Ce n'est pas sans conséquence sur l'agilité, qui requiert non seulement de collecter et de consolider des informations issues de l'environnement, mais encore de partager les meilleures pratiques permettant d'implémenter les changements – en d'autres termes, de faire vivre une organisation apprenante.

C. W. : Chez Brioche Pasquier, la diffusion de la connaissance est assurée par un système d'information plutôt rudimentaire mais extrêmement efficace. Le personnel des usines a accès aux indicateurs de performance de chacun des sites (productivité, coûts, taux de déchets, qualité, ventes...) mis à jour à une fréquence mensuelle, voire hebdomadaire. Les équipes peuvent ainsi faire régulièrement le point sur leur contribution au plan stratégique à trois ans, lequel est communiqué en toute transparence. Les usines n'entrent pas en compétition les unes avec les autres, puisque chacune s'adresse à son marché local. Cette mise en commun des résultats suscite plutôt une émulation ; elle incite à se coordonner et à coopérer.

Les directeurs de la production échangent fréquemment de façon informelle et se réunissent deux fois par an pour partager leurs bonnes pratiques et les avancées grâce auxquelles ils ont rempli leurs contrats d'amélioration. Ainsi se constituent des communautés de métiers. Certes, les directeurs français ont d'abord eu tendance à "faire la leçon" à leurs collègues étrangers... Ils ont dû apprendre à engager des conversations.

Agilité, ambidextrie... ou schizophrénie ?

Int. : *Les équipes de Brioche Pasquier sont invitées à être ambidextres, c'est-à-dire à se concentrer tout autant sur l'optimisation de leurs pratiques actuelles que sur le développement de nouvelles activités ou façons de faire. La focalisation sur le présent ne risque-t-elle pas de leur occulter des tendances émergentes ?*

C. W.: Il est réducteur de voir dans l'ambidextrie des organisations une opposition entre l'opérationnel et l'innovation, l'ancien et le nouveau. La recherche est d'ailleurs traversée par un débat à ce sujet: une organisation passe-t-elle alternativement d'un état d'esprit à l'autre, ou peut-elle les endosser simultanément? Je ne vois d'intérêt que dans une intégration intime des deux approches; sinon, autant les confier tout bonnement à des équipes distinctes. Chaque volet doit se nourrir de l'autre. Cela demande que le management légitime chacun de ces volets et reconnaisse sa contribution à la performance durable de l'entreprise.

À cet égard, je considère que Brioche Pasquier n'effectue pas un simple management du changement – qui n'est autre que de la conduite de projet – mais un véritable développement de son organisation. L'entreprise s'interroge en permanence sur les capacités devant être déployées pour satisfaire ses clients d'aujourd'hui et de demain, croître et gagner en efficacité dans la durée. Cela demande un engagement bien plus soutenu et participatif que la traditionnelle conduite du changement, qui procède davantage de l'exécution.

Int.: *Existe-t-il chez Brioche Pasquier une entité spécialement en charge de l'innovation?*

C. W.: Pas spécifiquement. C'est l'exercice d'analyse stratégique mené par les usines qui met en lumière des découvertes, des suggestions, des scénarios pour le futur. Toutes ces observations sont traitées par la direction générale dans le cadre de la révision semestrielle du plan triennal. Elle identifie les tendances nécessitant une réponse immédiate et celles qui méritent de poursuivre la veille. À titre d'exemple, les *focus groups* stratégiques s'intéressent bien évidemment aux nouvelles aspirations nutritionnelles telles que le sans gluten... Aux États-Unis, General Mills, Kellogg's, Pepsi ou encore Coca-Cola sont fortement attaqués par des concurrents qui savent répondre agilement à cette demande. En la matière, Brioche Pasquier peut se prévaloir d'un approvisionnement local, de circuits de distribution courts garants de fraîcheur, de produits naturels ou encore d'une empreinte carbone réduite. Encore faut-il le formaliser dans son offre.

K. J.: L'étape d'actualisation du plan triennal intègre des éléments innovants dans la stratégie, lesquels sont ensuite appropriés par les sites de façon agile, au regard de leurs spécificités et de leurs contraintes propres.

Int.: *Établissez-vous une distinction entre l'agilité et la rapidité?*

C. W.: La précipitation n'est en rien un gage d'agilité. Les entreprises prennent souvent le prétexte de la vitesse pour se prémunir d'une analyse en profondeur de leurs enjeux. Au contraire, les organisations agiles sont extrêmement disciplinées. Du reste, la rigueur fait gagner en vitesse: elle permet de préparer des transformations qui seront lancées immédiatement quand le moment opportun se présentera. 3M explique ainsi qu'elle se « *pré-adapte au futur* ». Ses plateformes technologiques, qui supportent en grande partie l'innovation, documentent autant les expérimentations qui réussissent – dans le but de les déployer à grande échelle – que celles qui échouent. Les échecs font l'objet d'un retour d'expérience extrêmement détaillé (nature de l'innovation, postulats sur le produit et le marché, motifs pour lesquels l'offre n'a pas satisfait les attentes...). Le plus souvent, la raison de l'insuccès est temporelle: le marché n'était pas prêt à recevoir une innovation, ou le coût de la technologie était encore un peu trop élevé. Pour peu que l'environnement évolue, ce qui a échoué hier peut réussir demain. L'entreprise dispose alors de l'innovation clés en main et peut la lancer rapidement, en toute agilité.

■ Présentation des orateurs ■

Karina Jensen : est *Practice Director* du Centre Leadership & Efficacité Organisationnelle, professeur d'innovation et leadership à NEOMA Business School, France; ses recherches et ses interventions auprès d'organisations multinationales portent sur le management de l'innovation à l'échelle mondiale, la collaboration multiculturelle, le leadership et le changement; son expertise-conseil vise à faciliter l'innovation et la collaboration au sein des entreprises, avec l'objectif de conduire efficacement le changement sur les marchés internationaux.

Christopher G. Worley : est professeur de stratégie à NEOMA Business School et directeur de la stratégie au Centre Leadership & Efficacité Organisationnelle; il est l'auteur de six livres parmi lesquels *The Agility Factor – Building Adaptable Organizations for Superior Performance* avec Thomas D. Williams et Edward E. Lawler, *Becoming Agile – How the SEAM Approach to Management Builds Adaptability* avec Véronique Zardet, Marc Bonnet et Amandine Savall, et *Built to Change – How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness* avec Edward E. Lawler; ses articles sur le changement stratégique et le design organisationnel ont été publiés dans *The Journal of Applied Behavioral Science*, *Sloan Management Review*, et *Organizational Dynamics*; il a été consulté par de nombreuses organisations du classement Fortune 500; ses efforts portent avant tout sur la stratégie à mettre en place pour rendre ces organisations plus agiles.

Diffusion avril 2016
