

Executive Education

# ET SI LA PERFORMANCE PASSAIT PAR L'AGILITÉ STRATÉGIQUE ?

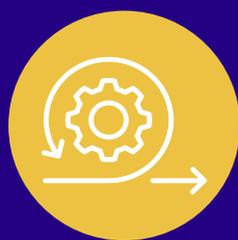
Entretien avec **Jérôme Couturier**

Professeur de stratégie à **ESCP Business School**



IT ALL STARTS HERE

BERLIN | LONDON | MADRID | PARIS | TURIN | WARSAW



Nul besoin d'être devin pour prédire que l'environnement dans lequel les entreprises évoluent, est parti pour être durablement instable. Aussi, tous les dirigeants - quelle que soit la nature de leur organisation ou de leur secteur d'activité - partagent désormais une seule certitude : celle de devoir faire face à l'incertitude ...

Dès lors, comment élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'entreprise pertinente, c'est-à-dire à la fois adaptée aux aléas du marché et performante en termes de résultats ?

S'il est assez évident de relier la notion d'agilité aux temps de crise ou à une simple souplesse dans l'organisation, il est presque contre-intuitif de l'associer à la stratégie. En effet, peut-on encore parler de vision d'entreprise si celle-ci doit changer à chaque nouvel événement ? Comment concilier le temps traditionnellement long d'un plan stratégique avec l'immédiateté que requiert l'adaptation aux imprévus ? Peut-on piloter à vue en continu ? Est-il encore possible pour les managers d'anticiper ? Peut-on conjuguer réactivité et organisation structurée dans une grande multinationale ? Existe-t-il des méthodes et outils qui favorisent l'agilité ? Une entreprise peut-elle devenir agile stratégiquement ou stratégiquement agile du jour au lendemain ?

Autant de questions - et leurs paradoxes - auxquelles nous répond Jérôme Couturier, professeur de stratégie et de management et directeur académique du Certificat executive Management stratégique de l'entreprise à ESCP Business School.



## L'agilité stratégique est-elle le nouveau buzz word du management ?

**JC Jérôme Couturier :** « Il est vrai qu'on en entend beaucoup parler alors que très peu de choses sérieuses ont été écrites à ce sujet finalement. Or, il ne suffit pas de dire qu'il faut être agile : il faut s'entendre sur ce que l'on met derrière cette notion et la manière dont cela impacte concrètement toute l'entreprise. Par ailleurs, on a tendance à penser que la notion d'agilité stratégique est née très récemment dans les sociétés informatiques aux États-Unis, ce qui n'est pas tout à fait juste.

En effet, on trouve dès la fin des années 90 une opposition entre deux théories de l'entreprise : Michael Porter parle de « stratégie délibérée », c'est-à-dire issue d'une démarche volontaire, structurée et planifiée sur le long terme ; tandis que selon Henry Mintzberg, une stratégie peut être « émergente », c'est-à-dire consécutive à des événements non prévus et découlant ainsi de décisions quotidiennes - ce qui laisse de fait une large place à l'adaptation.

*On retrouvera également cette notion avec la théorie des capacités dynamiques de David Teece et Gary Pisano qui démontrent que certaines organisations arrivent à naturellement transformer et développer leurs ressources et leurs compétences afin de répondre aux exigences d'un environnement qui change. L'idée d'une entreprise souple et capable de s'adapter n'est donc pas nouvelle théoriquement : c'est la nécessité de cette agilité aujourd'hui qui l'est.*

*L'agilité stratégique, c'est changer l'échelle de temps de l'entreprise ! Réfléchir et agir beaucoup plus vite ! »*



## Le terme d'agilité stratégique sonne presque comme un oxymore - ou dit autrement : comment peut-on prévoir l'imprévisible ?

**JC** « Aujourd'hui, on ne peut plus construire de stratégies rigides et à long terme comme on le faisait auparavant. Des études récurrentes montrent qu'environ 2 stratégies d'entreprises sur 3 échouent in fine, la plus récente, de EY en 2019 (Strategy Activation report) indiquant 67% d'échecs. Plus édifiant encore... une étude publiée en 2018 dans la prestigieuse MIT Sloan Management Review (No One Knows Your Strategy – Not Even Your Top Leaders) révèle que 50% des membres de comités de direction ne peuvent citer les 3 priorités stratégiques de leur entreprise (78% des n-2 les ignorant totalement) !

L'incertitude étant devenue la norme, il faut nécessairement la prendre en compte dans le projet d'entreprise qui est justement la réponse aux opportunités et aux menaces de l'environnement, c'est-à-dire aux quelques défis fondamentaux à bien identifier. Cela ne veut pas dire qu'on ne peut plus avoir de vision stratégique - bien au contraire - mais on la construit et on la pilote autrement. L'agilité requiert également de réviser sa stratégie bien plus souvent.

Prenons le fameux SWOT : hier, une entreprise faisait cette analyse stratégique tous les cinq ans environ. Aujourd'hui, je recommande de le faire tous les ans, voire tous les 6 mois. Certains des acteurs agiles que nous mentionnons ci-après le font déjà très bien, comme une respiration naturelle. »

« Prendre en compte l'incertitude dans le projet d'entreprise ne veut pas dire qu'on ne peut plus avoir de vision mais on la construit et on la pilote autrement. »

## En quoi l'agilité est-elle gage de performance ?

**JC** « Tout simplement car c'est elle qui permet aux entreprises de mieux coller au marché, à l'évolution permanente de l'environnement, d'être en adéquation avec les attentes des clients ou encore d'entrer sur des marchés à fort potentiel. L'agilité favorise également l'allocation pertinente des ressources internes sur les défis majeurs, dont au premier rang les collaborateurs. Aujourd'hui, dès lors que vous avez une entreprise qui prend un virage stratégique fort ou bien dont les résultats sont performants sur plusieurs années consécutives, vous pouvez parier que vous avez affaire à une entreprise agile ! »



## Comment définissez-vous concrètement l'agilité stratégique ?



« D'après moi, c'est un état d'esprit que l'on peut retrouver lors de trois moments clés de la stratégie d'entreprise :

1. Son « design », c'est-à-dire toute la réflexion en amont qui permet d'en dessiner les grandes lignes. Si l'on pouvait auparavant émettre des hypothèses solides à moyen ou long terme et surtout s'y tenir, ce n'est plus possible aujourd'hui. Être agile à ce stade, c'est donc accepter de revoir régulièrement ses hypothèses puis adapter sagement sa stratégie, même si, encore une fois, on a toujours besoin d'une vision, de grandes lignes directrices et d'objectifs clairs.

« Un plan n'a plus besoin d'être parfait avant d'être lancé : l'agilité est un processus itératif qui permet d'avancer par essais-erreurs. »



2. L'agilité dans le « passage à l'action », c'est-à-dire dans la confrontation rapide des hypothèses à la réalité du marché. Imaginons qu'il s'agisse de lancer un nouveau produit, un nouveau service ou d'investir dans une nouvelle zone géographique. Dans le monde d'avant, on prenait le temps d'être parfaitement au point avant de confronter ses hypothèses aux réalités du marché. Aujourd'hui, il faut aller vite, c'est parfois même une question de semaines. Le corollaire à cela, c'est que le plan n'a plus besoin d'être parfait avant d'être lancé : l'agilité est un processus itératif qui permet donc d'avancer par essais-erreurs, dans un processus d'expérimentation disciplinée.

3. La troisième dimension est celle du suivi de la « mise en œuvre », c'est-à-dire du pilotage quotidien une fois que l'idée a été mise en œuvre. Être agile à ce niveau-là consiste à s'adapter aux aléas du projet et à savoir vite corriger les choses qui ne se passent pas comme prévu - sachant qu'il est très peu probable que les choses se passent comme prévues ! Notons que certaines entreprises sont agiles sur tous les points, quand d'autres sont particulièrement efficaces dans la réflexion, le passage à l'action ou la mise en œuvre. Dans tous les cas, ce sont sans conteste les entreprises agiles les plus performantes aujourd'hui. »

« Ce sont sans conteste les entreprises agiles les plus performantes aujourd'hui. »

## Avez-vous des exemples d'agilité au niveau de la réflexion stratégique ?

**JC** « Le cas de Babolat me vient tout de suite à l'esprit : pendant plus de 100 ans, cette entreprise familiale lyonnaise a fabriqué des cordes de raquettes avant d'opérer dans les années 1990 un pivot stratégique en décidant de se lancer dans les raquettes elles-mêmes et plus généralement tout l'équipement autour du tennis, et désormais du badminton et du padel. Et ce avec grand succès puisque Babolat est aujourd'hui une marque reconnue dans le monde entier.

Dans un tout autre genre et plus récent, je pense à Microsoft : on peut parier que son acquisition en janvier 2022 d'Activision Blizzard pour 68,7 milliards de dollars qui fait de ce géant de l'informatique le troisième acteur mondial du jeu vidéo, n'est pas né d'un coup de tête mais bien d'une réflexion très agile dont on verra vite les résultats ! Dans les deux cas, on constate une évolution dans la vision de l'entreprise qui conduit à des décisions assez radicales. »



## Quels exemples de passage à l'action ou de mise en œuvre agiles pouvez-vous nous citer ?

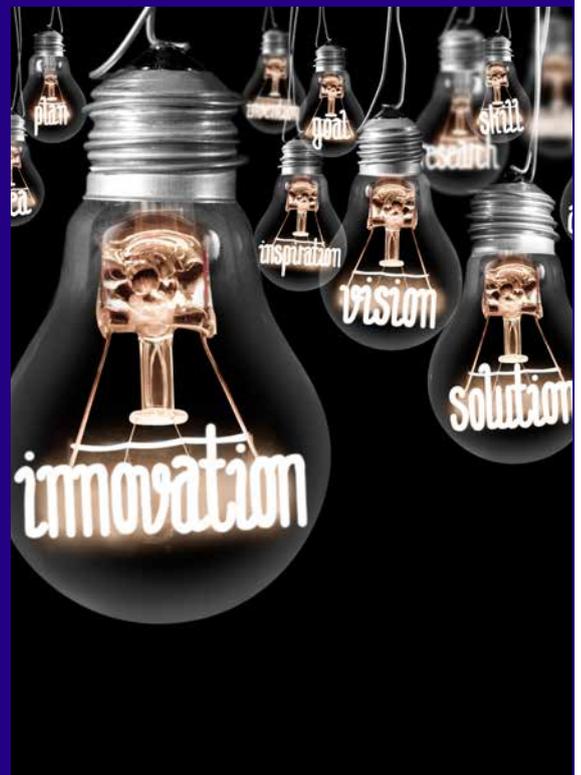
JC

« Certaines entreprises comme Google ou Michelin sont réputées pour avoir des résultats toujours très proches de ce qu'elles ont annoncé - ce qui est d'ailleurs très apprécié des actionnaires. Je ne saurais vous lister chacune des décisions qui leur permet cela, mais c'est forcément le fruit d'une certaine agilité dans leur plan ou leur exécution stratégique. Dans un monde instable, une entreprise ne peut pas réussir de manière si continue sans être agile. Je vous citerai également des exemples très concrets d'agilité qui n'ont l'air de rien a priori mais qui changent tout au niveau de la performance. »

Prenons le groupe américain Eagle Foods : il vend des pop-corns depuis longtemps et va continuer sûrement longtemps à vendre des pop-corns... sauf qu'il le fait désormais aussi dans des formats plus petits qu'avant. En effet, les équipes ont eu l'intelligence de s'adapter aux habitudes de snacking de la génération Z qui a tendance à consommer plus souvent mais en plus petites quantités. L'idée n'est pas révolutionnaire en soi, mais elle est agile car elle colle parfaitement au marché. Il est intéressant de noter que Eagle Foods revoit agilement son plan stratégique chaque année... suivant une respiration stratégique naturelle acquise au fil des ans.

Je citerai également l'entreprise française Alchimie. Elle a la même vision stratégique depuis ses débuts - en l'occurrence, produire du contenu digital de qualité - mais elle a largement changé sa manière d'y parvenir avec le temps et les évolutions de son marché. Lorsqu'elle a débuté, Alchimie proposait en effet des sonneries de téléphone mobile - à l'époque, pour avoir du choix et pouvoir les personnaliser, on devait les télécharger avant de les installer sur son portable. Lorsque les sonneries ont été disponibles directement et gratuitement dans les téléphones, l'entreprise s'est alors lancée dans les jeux vidéos avant de se rendre compte juste à temps qu'elle n'allait pas réussir comme elle l'espérait. Finalement, elle produit aujourd'hui avec grand succès des contenus de qualité pour les chaînes Youtube. Alchimie fait ici preuve d'agilité dans l'évolution de sa stratégie mais aussi dans le passage à l'action et la mise en œuvre. »

« Dans un monde instable, une entreprise ne peut pas réussir de manière si continue sans être agile. »



## Dans les exemples que vous citez, les entreprises ont pris des risques stratégiques et/ou financiers : faut-il être téméraire pour être agile ?

**JC** « Je crois plutôt qu'il faut savoir maîtriser les risques en testant ses idées et projets en continu. C'est ce qu'on appelle le lean testing qui a pris son essor dans les start-ups de technologie mais le principe peut s'appliquer à beaucoup plus de marchés qu'on ne pourrait le croire a priori. L'idée est finalement assez simple : au lieu d'investir 50 millions dans un nouveau marché - en étant théoriquement parfaitement prêt mais sans aucune certitude de ce qu'il adviendra en réalité -, il vaut mieux tester plus rapidement son idée à plus petite échelle - même si elle n'est pas encore tout à fait aboutie - en commençant par 1 million pour tester une ou deux hypothèses fortes qui sous-tendent l'idée.

C'est ce qu'a fait Elon Musk avec le Model 3 de Tesla, la voiture électrique la plus vendue en Europe aujourd'hui : avant d'investir industriellement, il a testé le marché via un site web où les potentiels acheteurs pouvaient découvrir la voiture dans ses grandes lignes et la pré-commander. Une expression en anglais résume parfaitement d'après moi l'essence de l'agilité stratégique : « Think big, start small, act quickly ».

« Think big, start small, act quickly. »



## Est-ce que toutes les entreprises peuvent être agiles - quels que soient leur taille, secteur d'activité, mode de management, histoire, etc. ?

**JC** « Dans l'absolu oui, toutes les entreprises peuvent être agiles ou le devenir. On pense plus spontanément aux start-ups, aux petites structures souples ou aux domaines du numérique et de l'innovation bien sûr, mais dans les exemples que je vous ai cités, il y a de très grands groupes et des entreprises de secteurs traditionnels. En revanche, ce n'est pas parce que toutes les entreprises peuvent l'être que c'est facile. Et cela ne se décrète pas : il faut favoriser cette agilité. C'est une posture qui doit être insufflée dans toute l'entreprise, partant de l'équipe de direction générale et diffusant grâce à l'apprentissage de méthodes nouvelles et la maîtrise d'outils pertinents tournés vers l'agilité.

Il est évident qu'une organisation rigide avec des processus de décision complexes et longs où l'erreur n'est pas permise, ne laisse pas de place à l'agilité. De même, si l'on part de loin, on ne va pas se transformer du jour au lendemain en entreprise agile mais on peut procéder par étape et commencer par une première brique. Prenons l'exemple de la Société Générale : c'est un projet intrapreneurial - et non pas l'acquisition d'une start-up comme on pourrait le présupposer - qui a permis la création de Forge, sa filiale dédiée à une crypto-monnaie reliée à la blockchain ».



## Quel est le rôle du management ?

**JC** « Il est la clé de l'agilité stratégique. Celle-ci dépend en effet principalement de la culture d'entreprise qui doit infuser tous les niveaux hiérarchiques. Je parle même de « posture managériale » : pour qu'une entreprise soit agile, il est essentiel que le management encourage l'autonomie et la prise de risque de ses équipes intermédiaires et de terrain. Un collaborateur doit savoir que c'est bien de faire une erreur ! À condition bien sûr de savoir arrêter à temps un projet qui ne prend pas et de ne pas renouveler les mêmes erreurs plusieurs fois. Cela s'inscrit une nouvelle fois dans le grand principe du « test and learn ».

« Un collaborateur doit savoir que c'est bien de faire une erreur ! »

## **Avez-vous un exemple de culture managériale favorisant l'agilité stratégique dans toute l'entreprise ?**

**JC** « L'entreprise W.L. Gore & Associates - le fabricant du Gore-Tex - est renommée pour cela : tous les employés doivent être capables de lancer des idées et de les mettre en place en sachant que leur projet peut échouer - ce qui est d'ailleurs le cas 9 fois sur 10 - mais que ce n'est pas grave car d'autres seront des succès et certains « échecs » seront repris plus tard. »

## **Est-ce qu'il existe des méthodes et des outils qui favorisent l'agilité ?**

**JC** « Je pense qu'une organisation décentralisée, telle que théorisée par Brian M. Carney et Isaac Getz avec leur « entreprise libérée » favorise l'agilité stratégique. Je crois aussi beaucoup à la mise en place d'outils et de pratiques concrètes favorisant cette posture du « test and learn » que j'ai abordée plusieurs fois. Je citerai également la méthode « OKR » (O pour Objectives et KR pour Key Results) qui permet de mobiliser toute une équipe autour d'une mission ou d'un projet commun. Enfin des approches de type TOWS et Défis Clés permettent d'adapter agilement sa stratégie. Ce ne sont que quelques exemples, mais attention, ce ne sont pas des solutions clés en main ou obligatoires : il ne faut pas être rigide pour être agile ! À chaque entreprise de trouver ce qui lui correspond le mieux pour favoriser cette pratique d'agilité. Et l'équipe dirigeante doit être vigilante à développer cette compétence collective. »



## Est-ce que cette nécessaire agilité aujourd'hui change la manière dont vous enseignez la stratégie d'entreprise aux futurs dirigeants ?

**JC** « C'est vrai qu'il y a quinze ans, on enseignait la stratégie telle qu'elle se pratiquait en entreprise, c'est-à-dire de manière linéaire : le top management définissait une vision, des objectifs et on en tirait un plan stratégique à 5 ans auquel toute l'entreprise devait se tenir. Les grandes thématiques n'ont pas changé - une entreprise a toujours besoin d'une vision (avec une véritable quête de sens), d'objectifs, de lignes directrices - mais le processus est désormais circulaire et itératif. On n'a pas besoin non plus que le plan soit parfait, il doit juste être « good enough » comme on le dit en anglais. Juste assez bon pour quoi ? Pour passer à l'étape d'après tout simplement. »

« Les grandes thématiques n'ont pas changé — une entreprise a toujours besoin d'une vision et d'objectifs — mais le processus est désormais circulaire et itératif. »



## Le manager de demain sera agile ou ne sera pas ?

JC « Je ne crois pas que nous reviendrons au monde tel qu'on l'a connu. Pendant la crise du Covid, on a souvent entendu l'expression de « back to normal » mais en réalité, c'est à un « new normal » que les entreprises font face - c'est-à-dire un monde changeant. J'ajouterai que l'agilité stratégique et le mode de culture managériale qu'elle exige, me semblent très bien correspondre à la génération Z, aussi bien au niveau des managers que des équipes d'ailleurs : c'est-à-dire des personnes sensibles à l'écoute, à l'empathie, au courage, et prêtes à se donner énormément dans leur travail à condition toutefois d'y gagner en autonomie, en responsabilité et en sens. Des qualités importantes en environnement instable, et qui réconcilient l'horizon long collectif de l'entreprise et l'horizon court individuel du salarié dans son job au quotidien. »



## Conclusion

Il n'est pas nouveau que les marchés évoluent et que les entreprises doivent suivre - et même anticiper - le mouvement. De même, le lien entre performance et capacité d'innover ou de se distinguer de la concurrence n'est pas né avec les start-ups ou la crise du Covid.

Ce qui est inédit en revanche, c'est la rapidité avec laquelle toutes les entreprises et leur management sans distinction doivent s'adapter à un environnement perpétuellement changeant dans lequel l'incertitude devient « normale ».

Il ne s'agit plus en effet de savoir réagir ponctuellement à une crise, ni d'opter pour une organisation un peu plus souple, mais bien de réviser entièrement la manière de concevoir, de mettre en œuvre et de piloter la stratégie de l'entreprise pour qu'elle soit efficace.

Si les grands phares restent les mêmes - la stratégie d'entreprise repose sur une vision, des objectifs, des lignes directrices - la façon de les définir et leur temporalité sont, elles, totalement bouleversées : pour être agile donc efficace, le processus stratégique dans son ensemble doit désormais être circulaire et itératif. Les hypothèses doivent être confrontées très vite au marché et ajustées sans cesse. Dit autrement : on apprend en faisant. La scission linéaire entre stratégie et mise en œuvre n'est plus vraiment d'actualité...

Pour être probante, l'agilité doit ainsi se retrouver partout : de la manière de penser la stratégie jusqu'à ses exécutions pratiques ; dans un management favorisant l'autonomie et la prise d'initiative des équipes comme dans le recours à des outils et méthodologies relevant du « test and learn ». En bref, c'est toute la culture de l'entreprise qui doit favoriser sa capacité à comprendre et à saisir - vite - les opportunités de son marché en cohérence avec son identité.

# Jérôme Couturier



Jérôme Couturier est professeur de stratégie et management à ESCP Business School. Il enseigne la stratégie d'entreprise, la transformation d'entreprise et l'innovation à des Executive MBA, des masters et dans divers programmes Executive. Jérôme Couturier est directeur académique du Certificat Executive Management stratégique de l'entreprise.

Ses travaux et recherches sont axés sur la transformation des entreprises, la durabilité de l'avantage concurrentiel, la mise en œuvre des stratégies et plus globalement sur les stratégies de croissance. Il est l'auteur de plusieurs articles et ouvrages dont le livre de renommée internationale *How to think strategically - Your roadmap to innovation and results* publié par les éditions du Financial Times.

Ancien élève de l'École normale supérieure, titulaire d'un doctorat en physique des semi-conducteurs, d'un MBA de l'Insead et d'une HDR en sciences de gestion, Jérôme Couturier a commencé sa carrière chez McKinsey & Co puis Kearney. Il a depuis co-fondé sa propre société de conseil, Qantums, dont il est l'un des associés principaux. Il est par ailleurs membre du conseil d'administration de l'ESCP Business School et administrateur non exécutif de plusieurs sociétés.

**Pour en savoir plus sur l'ESCP Executive Education**

**En savoir +**

**Votre contact**

**Pascal Pagès**  
Executive Education  
ppages@escp.eu  
+ 33 7 64 36 68 35