

ÉTUDE DE CAS EN STRATÉGIE D'ENTREPRISES

Épreuve de spécialisation

Aucun document autorisé

2023

Concours Cadre de direction

Étude de cas : Le Pain Quotidien



Le Pain Quotidien est un groupe de boulangerie-restaurant fondé à Bruxelles en 1990 par Alain Coumont. En tant que jeune chef peu satisfait de la qualité du pain disponible à Bruxelles, Alain Coumont a commencé à fabriquer son propre pain au levain biologique avec seulement quatre ingrédients : eau, farine, sel et temps. Le Pain Quotidien compte aujourd'hui plus de 210 boulangeries-restaurants dans 21 pays sur trois continents. Le Pain Quotidien peut être vu comme une *success story* entrepreneuriale mais l'histoire de l'entreprise ne fut pas sans heurts. Après un premier échec, un nouveau plan ambitieux de transformation stratégique a été lancé en 2020. Les premiers retours, après quelques mois, peuvent permettre à l'équipe dirigeante et à ses actionnaires de voir l'avenir sous un meilleur jour, même si les défis restent immenses.

L'histoire du Pain quotidien

L'histoire derrière Le Pain Quotidien est d'abord celle d'Alain Coumont et de sa passion pour la boulangerie. Enfant en Belgique, il passait d'innombrables heures perché sur une chaise à regarder sa tante faire du pain. Jeune chef bruxellois, Alain Coumont est à la recherche d'un pain qui lui rappellerait son expérience d'enfant. Quand il décide d'ouvrir lui-même sa boulangerie, il se souvient de son père s'exclamant : « Ce n'est pas mon pain quotidien ». Alain Coumont comprend alors qu'il n'a pas à chercher plus loin les mots qu'il accrochera au-dessus de la porte de sa boulangerie. Bienvenue au « Pain Quotidien » !

Le premier Pain Quotidien ouvre ses portes rue Antoine Dansaert à Bruxelles en 1990, alors quartier avant-gardiste de la mode belge. Il récupère dans un marché aux puces local une longue table où ses invités peuvent s'asseoir pour manger ensemble. Elle devient la première table commune du Pain Quotidien. En quelques mois, dix autres boutiques ouvrent, servant une gamme variée de pains classiques et rustiques. Sept années plus tard, Alain Coumont réalise son rêve d'ouvrir aux États-Unis avec une première boulangerie située sur Madison Avenue à New York.

Pour Alain Coumont, « l'idée derrière Le Pain Quotidien est simplement de faire un bon pain quotidien, un pain artisanal avec une bonne croûte et une tranche ferme, le genre de pain qui fait de belles tartines. Pain non seulement pour nourrir le corps, mais aussi l'esprit. Un pain à partager autour d'une table, à savourer entre amis ».

Le modèle unique du Pain Quotidien

Le Pain Quotidien est une entreprise qui vend des produits de boulangerie et du pain, des salades, mais également des sandwiches, des boissons et des tartines qui peuvent être dégustés sur place. « Les gens se demandent encore s'il s'agit d'une boulangerie où l'on peut manger ou d'un restaurant où l'on peut acheter du pain », a déclaré dans le New York Times Alain Coumont il y a quelques années.

L'enseigne Le Pain Quotidien s'appuie sur des éléments forts pour marquer son identité. L'offre Le Pain Quotidien repose fondamentalement sur quatre éléments iconiques :

1. En tout premier, Le Pain Quotidien a développé sa réputation sur le pain de seigle de 2 kilogrammes, qui est devenu le symbole de l'enseigne. C'est de lui dont Alain Coumont parlait quand il évoquait le « pain quotidien ».
2. En second lieu, l'enseigne a bâti sa réputation sur l'offre de tartines : des plats légers, construits autour du pain tranché, à partir de produits frais et de saison, toujours des ingrédients purs. Ces tartines constituent des en-cas légers et bons pour la santé.
3. En troisième lieu, Le Pain Quotidien est un lieu où les gens s'installent et passent un moment. Dans chaque boutique Le Pain Quotidien, vous trouvez ainsi de larges tables communes permettant de partager des moments de convivialité et de communauté. Elles représentent le cœur-même du point de vente et invitent les clients à marquer une pause. Largement visibles de l'extérieur, ces tables sont l'autre symbole de l'enseigne.
4. Enfin, l'identité de Le Pain Quotidien se construit autour d'un marque forte, construite en près de trente années, que chacun peut reconnaître partout dans le monde.

L'enseigne défend également des valeurs fortes comme facteur de distinction dans l'univers très concurrentiel de la restauration.

1. En premier lieu, Le Pain Quotidien met un point d'honneur à défendre la *qualité* de ses produits (nourriture et boisson). Cela se traduit par les choix d'ingrédients et de boissons. Ici pas de sodas, mais vous pouvez déguster citronnade menthe spiruline ou jus charbon, citron vert, menthe. Pas de burgers non plus, mais vous pouvez déguster une tartine saumon fumé-saumon Atlantique fumé, pickles de concombre, radis, sauce aux herbes, beurre bio, ciboulette et aneth.
2. L'enseigne insiste également sur la notion d'*authenticité*. Comme l'histoire de l'origine le rappelle, Le Pain Quotidien possède dans ses gènes une notion d'héritage, l'héritage du pain d'avant. Cette authenticité s'exprime dans le choix des produits, mais également dans l'installation et l'atmosphère du magasin.
3. La troisième valeur que revendique Le Pain Quotidien est celle de la *simplicité* : dans le choix des ingrédients, dans l'offre du menu et dans l'aménagement de l'espace intérieur, il s'agit de se concentrer sur l'essentiel et d'éviter le superflu qui brouille l'expérience.

4. Enfin, Le Pain Quotidien est une *expérience*, un moment de convivialité. C'est un sentiment de bien-être que le client doit retrouver, où qu'il soit dans le monde. Quel que soit le continent où il se trouve, il doit éprouver un sentiment d'appartenance, se sentir en quelque sorte un peu chez lui.

Depuis 1990, Le Pain Quotidien a ouvert plus de 210 boulangeries dans plus de 21 pays. L'entreprise ouvrira jusqu'à 100 points de vente aux seuls États-Unis. Aujourd'hui, Le Pain Quotidien est une marque présente dans le monde entier : il compte 77 points en Europe (dont 32 en Belgique, le berceau d'origine), 78 en Amérique du Nord, 35 en Amérique du Sud et 9 dans la région Moyen Orient/Asie (figure 1).

Le Pain Quotidien recherche toujours des emplacements de premier choix. Que ce soit au milieu des rues commerçantes à la mode, dans les quartiers historiques de la ville ou dans le quartier des affaires, l'emplacement est toujours spécial et haut de gamme. Il y a Le Pain Quotidien près de la New York Public Library, sur Capitol Hill à Washington, près des Galeries Lafayette sur les Champs-Élysées à Paris ou sur Hungerford Bridge à côté du London Eye et près de King's College, pour n'en citer que quelques-uns.

Figure 1 Liste géographique des localisations du Pain quotidien dans le monde (hiver 2022)



EUROPE | 77

Belgium | 32 The Netherlands | 7
 France | 10 Turkey | 3
 Spain | 3 Switzerland | 6
 UK | 13



NORTH AMERICA | 78

USA | 54 Mexico | 24
 Philadelphia | 2
 New York City | 34
 Washington DC | 9
 Los Angeles | 16
 Miami | 1



SOUTH AMERICA | 35

Colombia | 2
 Brazil | 9
 Argentina | 24



MIDDLE EAST AND ASIA | 9

United Arab Emirates | 5
 Hong Kong | 1
 Japan | 3

Le système de franchise

Le système international de distribution du Pain quotidien s'appuie sur un système mixte de points de vente intégrés et de franchises. Les premiers ont été longtemps privilégiés pour les pays dits stratégiques quand les seconds étaient plus utilisés dans les territoires dits émergents. En 2007, Le Pain Quotidien comptait 31 points gérés directement et 51 franchisés avec une ventilation du chiffre d'affaires de 52/48 %. Dix ans plus tard, en 2017, les chiffres sont portés à 99/165 pour une ventilation de 25/75 %. Les perspectives à 2/3 ans sont d'approcher les 400 points de vente avec près de 90 % de franchisés. Il importe donc de développer une politique particulièrement attractive pour faire venir de nouveaux franchisés (encadré 1).

Encadré 1 Comment Le Pain Quotidien explique l'investissement initial aux franchisés

« Les coûts de démarrage sont de deux types : les frais de territoire initiaux et les coûts de construction d'un magasin. Les frais de territoire -les droits exclusifs à la marque dans la géographie- vont des magasins unitaires (pas de frais de territoire) à la portée régionale (à partir de 50 000 €) ou à la portée nationale (à partir de 175 000 €). Les coûts typiques de construction d'un magasin (mobilier, cuisine, décoration, équipement) sont compris entre 300 000 € et 400 000 €) pour un magasin de 150 m² de 75 places intérieures et 1 000 000 € de chiffre d'affaires annuel.

Nous ne fournissons pas de financement nous-mêmes mais avons de bons partenariats avec l'expérience des banques en matière de prêts de franchise. Sous réserve de votre analyse de rentabilisation et de votre demande, vous pourriez être admissible à emprunter jusqu'à 70 % de votre investissement. Dans tous les cas, nous vous aiderons à rédiger le plan d'affaires solide dont vous aurez besoin lors des discussions avec les banques, les courtiers et les propriétaires.

Vos frais de franchise en cours seront de 7 % des revenus, composés des frais de franchisé, des frais de support marketing et des frais de support numérique. Pour ces frais, vous avez accès à toutes les connaissances et à la propriété intellectuelle du Pain Quotidien, à toutes les boîtes à outils et manuels, ainsi qu'à une formation personnalisée et à un soutien continu.

Votre business case détaillé dépendra du type de magasin, allant de 300 000 € pour un petit kiosque à 800 000 - 1 000 000 € pour un centre-ville typique ou un grand magasin de quartier. Le potentiel de profit se situe entre 10 et 15 % selon le loyer. Nous visons un retour sur investissement de 2,1 à 4,1 ans. Notre contrat de franchise standard dure 9 ans. »

Le Pain Quotidien en 2017-2020 : temps difficiles !

Si Le Pain Quotidien apparaît comme une superbe réussite à l'international, sa croissance n'a pas été un long fleuve tranquille. La période 2017-2020 va même être quasiment fatale pour l'entreprise, avec une procédure de réorganisation judiciaire.

Pour comprendre comment Le Pain Quotidien en est arrivé là, il faut effectivement revenir 6 ans en arrière. En 2017, alors CEO de la chaîne depuis 17 ans, le Belge Vincent Herbert décide de se retirer pour des raisons personnelles. « Pour moi, l'aventure s'arrêtait là. Mais j'ai eu la grande chance, en duo avec le fondateur Alain Coumont, de construire une enseigne belge d'envergure mondiale », déclare-t-il.

Le groupe compte alors 271 points de vente dans 21 pays, emploie 9 000 collaborateurs et enregistre un chiffre d'affaires proche de 400 millions d'euros. Suite au départ de Vincent Herbert, le Conseil d'administration du Pain Quotidien nomme comme CEO un ex-manager de Burger King. À cette période-là, les coûts augmentent fortement avec un impact important sur la

rentabilité. La période 2016-17 connaît une sérieuse augmentation du salaire minimum aux États-Unis et au Royaume-Uni. En 2017, Le Pain Quotidien réalise un chiffre d'affaires de 301 millions de dollars (260 millions d'euros), soit 1,5 % de plus que l'année précédente. Cependant, les coûts augmentent plus rapidement (+ 5 %) que les revenus (+ 1,5 %). Le résultat brut d'exploitation s'élève à 23 millions de dollars cette année-là. Cependant, en raison d'éléments exceptionnels, le résultat net est négatif, avec une perte de 6,6 millions de dollars contre un bénéfice net de 4,2 millions un an plus tôt.

En 2018, le nouveau management décide alors une réorganisation de l'entreprise afin de rétablir la profitabilité, mais qui n'eut pas les résultats escomptés. Le nouveau management lance en effet un certain nombre d'initiatives pour opérer une transformation :

1. En premier lieu, le management décide de changer une bonne partie du management et de simplifier l'organigramme, afin de partir sur de nouvelles bases.
2. Le management, en second lieu, met en place un plan d'amélioration de la productivité du travail, grâce notamment à la mise en œuvre d'un système plus rigoureux de suivi et d'évaluation de la performance.
3. La troisième initiative a pour objectif d'optimiser l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, en particulier en réduisant le nombre de fournisseurs, et d'unifier les menus afin de favoriser une standardisation des processus de production et une réduction des coûts opérationnels.
4. Le management implémente également un système de contrôle financier plus strict afin de vérifier les budgets et de favoriser une réponse et une prise de décision plus rapide.
5. Enfin, le management met en place une politique de réduction drastique des frais généraux et administratifs, toujours dans une perspective de réduction des coûts.

Même si ces initiatives peuvent paraître tout à fait raisonnables et justifiées dans une industrie comme celle de la restauration, les résultats attendus vont être loin de se produire. Plus encore, l'entreprise va rencontrer très rapidement de grandes difficultés. Le remplacement d'une bonne partie du management va rapidement se traduire par des problèmes de discontinuité dans la chaîne d'information et d'importantes difficultés liées au manque de compétences expérimentées dans l'entreprise. L'accent mis sur les indicateurs clefs de productivité va vite se traduire par un déclin dans la qualité de l'offre et des services. L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement va mener également à des problèmes de qualité mais aussi d'approvisionnement dans les points de vente. La mise en place d'une politique de contrôle financier strict souffre également d'insuffisances du point de vue du système d'information. Enfin, la réduction des frais généraux s'accompagne de la mise en place d'une structure matricielle qui, au final, ne s'avère pas plus économe.

Les pertes nettes se creusent rapidement. L'aventure ne dure ainsi qu'un an et demi. Vincent Herbert est rappelé en urgence pour stabiliser l'activité de l'entreprise. « Les fondamentaux qui avaient rendu le groupe florissant pendant de nombreuses années jusqu'en 2017 n'étaient plus présents », explique Vincent Herbert, qui accepte une mission de CEO par intérim d'environ 6 mois. « La culture d'entreprise n'était plus là. La fierté de nos 9 000 employés avait disparu et une grande partie du management avait quitté le bateau. Selon moi, l'une des grandes erreurs de

mon successeur est d'avoir trop rapidement laissé partir l'équipe qui était à la base de notre succès ».

Outre la culture, la question de la gestion des coûts n'a jamais réussi à être parfaitement maîtrisée, notamment du fait de facteurs exogènes. À l'époque, l'entreprise connaît un doublement du salaire minimum aux USA et en GB. S'installant toujours dans des localisations très valorisées, la chaîne est par ailleurs confrontée à des niveaux de loyers devenus problématiques au regard de son chiffre d'affaires. Si ce dernier avait suivi, les hausses de loyers auraient pu être amorties. Certaines enseignes parviennent à compenser par les ventes en ligne, mais cela n'opère pas ici. Le Pain Quotidien avait en effet entamé la vente en ligne, mais de manière encore très modérée.

À peine redevenu CEO par intérim, Vincent Herbert rappelle son équipe de management et refonde avec Alain Coumont la philosophie du Pain Quotidien aux États-Unis -la branche malade-, mettant notamment au point un nouveau menu. Cependant, le déclenchement de la crise de la Covid 19 place alors Le Pain Quotidien dans une situation économique extrêmement difficile dès le début de l'année 2020. À l'époque, la chaîne doit fermer pendant un temps ses 265 magasins dans 15 pays, du Mexique aux États-Unis et du Japon au Brésil.

L'un des principaux actionnaires, Cobepa, un fonds d'investissement, cherche un nouveau partenaire capable d'injecter des fonds destinés à poursuivre la restructuration du groupe. Mais cette mission n'aboutit pas. Cobepa décide alors d'explorer la voie de la PRJ (Procédure de Réorganisation Judiciaire)¹. Son Conseil d'administration nomme deux médiateurs chargés d'identifier les candidats capables de reprendre les actifs structurellement rentables. Un accord est trouvé pour racheter la dette bancaire, une nouvelle société est créée et des partenaires « master-franchisés » sont recherchés pour les marchés américains et britanniques. Aux États-Unis, c'est Aurify Brands qui reprend la gestion des points de vente. Fin mai 2020, on apprend que le fonds belge M80 prend une participation majoritaire aux côtés de Cobepa dans le nouveau Pain Quotidien. Les magasins américains et une partie des magasins britanniques sont vendus à des opérateurs indépendants.

2020, un « New Deal »

Suite aux changements d'actionnaires, Le Pain Quotidien bénéficie d'une nouvelle équipe managériale pour gérer la post crise (la pandémie va cependant durer plus longtemps que prévu).

Annick Van Overstraeten est nommée CEO du Pain Quotidien (magasins détenus par la société et master franchises dans le monde entier) en juillet 2020. De 2010 à 2020, elle a été PDG du groupe Lunch Garden et membre du Conseil d'administration exécutif. Auparavant, elle a été Directrice générale des opérations chez Quick Restaurants BELUX (de 2004 à 2009), et a acquis cinq ans d'expérience en tant que Directrice commerciale et marketing chez Leonidas NV.

Elle est accompagnée dans sa nouvelle mission par Alain Coumont, le cofondateur, qui prend le titre de Chief Creative Officer, de Xavier Vaesen comme CFO, précédemment gestionnaire de fonds, et de Joost Vastenavondt comme Chief Growth Officer, qui travailla auparavant chez Mastercard et P&G.

¹ « Une PRJ (procédure de réorganisation judiciaire) est par définition une procédure judiciaire destinée à protéger une entreprise dont la continuité est menacée, en lui permettant de maintenir ses activités (nonobstant son endettement) et en évitant, le cas échéant, sa faillite. La PRJ, lorsqu'elle est bien accompagnée et répond aux besoins concrets de l'entreprise, permet à celle-ci, même en état de faillite, de rebondir et de préserver sa continuité. (...) La PRJ donne ainsi un outil juridique pour permettre de surpasser les difficultés de l'entreprise qui pourraient causer sa faillite, en restructurant tout ou partie de l'entreprise et/ou de son passif (les dettes). » Source : Novalis Avocats (<https://novalis.law/lumiere-sur-la-prj-procedure-de-reorganisation-judiciaire/>).

La nouvelle équipe s'attelle très rapidement à mettre en place un nouveau plan de réorganisation et de relance de la marque.

L'objectif clairement affiché de ce nouveau plan de transformation est de permettre de retrouver ce qui a fait l'esprit et l'élan d'origine. Ce plan de transformation s'appuie sur quatre axes principaux :

1. *Transformation G2M (Go to Market)* : afin de réhausser les performances de ventes, le premier objectif est d'améliorer l'ajustement entre l'innovation produits et les attentes des consommateurs. Le deuxième objectif est d'harmoniser les offres sur le principe suivant : 80 % des menus identiques, 20 % de variation locale (80/20). Enfin, l'idée est de changer le système de tarification pour passer d'une tarification basée sur les coûts à une tarification basée sur la valeur.
2. *Transformation de la marque* : le second axe stratégique porte sur la redéfinition de l'image de marque et la mise à jour des normes de la marque. Cela passe d'abord par le choix d'un logo unique pour la marque, mais également d'une politique marketing plus cohérente d'unification des produits, de l'atmosphère et du design des espaces de ventes à déployer auprès des franchisés.
3. *Transformation numérique* : il s'agit ici de définir une stratégie numérique et de commerce électronique et de devenir une entreprise axée sur les données et orientée vers le consommateur.
4. *Mise à jour du plan directeur* : l'objectif ici est de construire une plateforme de services qui permette de soutenir de bout en bout les franchisés, ce qui va du livre de présentation à un guide sur le marketing et le cycle de vie des magasins.

Dans cette nouvelle stratégie, Annick Van Overstraeten compte particulièrement sur les exploitants indépendants pour remettre Le Pain Quotidien sur le chemin de la croissance. « Il faut conserver un certain nombre de magasins en propre pour sentir le marché, mais pour croître durablement il est préférable de travailler avec des partenaires. Ils connaissent mieux le marché local », déclare-t-elle en octobre 2022 dans le journal économique L'écho. Au total, le nombre de magasins augmentera de 15 d'ici à l'été 2023, notamment en Grèce, au Maroc, au Luxembourg, en Uruguay et en Arabie saoudite. L'expansion se fera désormais entièrement par le biais de franchises. Depuis la réorganisation de 2020, le nombre de succursales internes a été réduit de 160 à 60. Entre autres, la société américaine Aurify Brands a racheté les restaurants aux États-Unis et développe maintenant la formule.

« Il y a encore trois ou quatre établissements que nous voulons fermer. (...) Nous devons aussi en fermer de temps en temps. Cela fait partie de la gestion normale d'une entreprise », souligne toujours Annick Van Overstraeten. « Des quartiers qui étaient en vogue un moment peuvent perdre de leur attractivité. Nous devons y réagir. (...) Mais, pour l'heure, une grande vague de fermetures n'est pas prévue ».

Même bénéficiaire, l'exercice actuel 2022 est encore modeste, admet la CEO. Les objectifs que la direction et les propriétaires avaient fixés il y a deux ans ont été à plusieurs reprises « corrigés et adaptés », selon ses mots. « Il ne pouvait pas en être autrement, vu la situation. Heureusement, notre actionnaire Cobepa connaît l'entreprise depuis plusieurs années. Et les dirigeants de M80 ont également une expérience opérationnelle dans le secteur. Ils comprennent les problèmes. »

Annick Van Overstraeten demande de la patience pour que Le Pain Quotidien redevienne une entreprise durablement bénéficiaire. « Il n’y a pas de miracles. Nous n’évoluons pas dans le business de la tech, mais sur le marché de consommation. Y bâtir une marque requiert énormément de temps et d’énergie. Mais nous nous développons et, malgré la situation difficile, nous n’avons pas eu besoin de capitaux supplémentaires ».

*

* *

Sources

De nombreuses informations viennent des sources fournies publiquement par Le Pain Quotidien.

Quelques articles clefs ont été utilisés :

- « Je demande de la patience, pour que Le Pain Quotidien redevienne durablement bénéficiaire », interview d’Annick Van Overstraeten, CEO du Pain Quotidien, 11 octobre 2022, L’Echo
- « Le Pain Quotidien : les coulisses d’un sauvetage », 4 juin 2020, Le Vif.
- « Augmentation de capital de plus de 20 millions pour Le Pain Quotidien », 15 mai 2019, L’Echo
- « Le Pain Quotidien, a bakery chain that keeps a local feel », 6 June 2008, The New York Times

Veillez répondre aux questions suivantes (sur la base du cas) :

1. Le premier « Le Pain Quotidien » est lancé en 1990. Peut-on considérer qu'il s'agit d'une stratégie « Océan Bleu » avant l'heure ? Après avoir rappelé de façon synthétique ce qu'est une stratégie « Océan Bleu », vous argumenterez pour répondre à la question. (3 points)

2. Trente ans après, comment définissez-vous le positionnement stratégique du Pain Quotidien? Après avoir rappelé les principales stratégies concurrentielles, vous justifierez votre choix de positionnement stratégique. (2 points)

3. La nouvelle direction du Pain Quotidien fait le choix délibéré de développer une politique de franchise pour appuyer sa stratégie de croissance.
 - 3.a. Expliquez le principe de base d'un système de franchises. (2 points)
 - 3.b. Quels avantages Le Pain Quotidien peut espérer de ce système de franchises ? Donnez au moins trois éléments de manière structurée. (3 points)

4. Le Pain Quotidien a connu deux plans rapprochés de transformation stratégique ces dernières années.
 - 4.a. Comment pouvez-vous expliquer l'échec du plan lancé en 2018 ? (2 points)
 - 4.b. Comparativement, comment différenciez-vous le nouveau plan stratégique de 2020 ? (3 points)

5. Un enjeu clef pour la stratégie d'une entreprise est de définir son « *purpose* », sa raison d'être.
 - 5.a. Définissez ce concept de *purpose* et expliquez en quoi il importe dans la stratégie de long terme. (3 points)
 - 5.b. Comment définiriez-vous le *purpose* du Pain Quotidien? (2 points)