

# Fins stratégiques

*Adrien Stratégie fête cette année ses 25 ans. Fondée en 1981 par Ghislaine et Roger Couffin, la société de conseil en stratégie affiche une conviction: il n'y a pas de vérité en stratégie car le prêt-à-penser n'existe pas.*

**Roger Couffin, est-ce votre parcours atypique qui vous permet de revendiquer de solides convictions?**

N'étant ni un transfuge d'un cabinet anglo-saxon, ni un pur produit d'une grande école, j'avoue que les débuts furent plus difficiles du fait de l'absence de réseaux. Il a donc fallu prouver notre valeur ajoutée ou plus particulièrement faire savoir notre savoir-faire! Ce premier dossier reste toujours pour nous une référence. Il fallait mesurer l'opportunité d'une création d'une marque de pintades en menant une étude stratégique nationale. Cette étude nous a appris:

- que chaque entreprise a un code génétique et que l'objectif essentiel est de bien comprendre l'entreprise avant d'avoir la prétention de répondre à un enjeu stratégique quel qu'il puisse être!

- qu'il ne faut en aucun cas s'affirmer comme des experts dans tel domaine ou dans telle profession et filière car l'expertise sclérose. Il faut à l'occasion d'un cadrage stratégique reposer, voire réinterroger la question que formule le chef d'entreprise.

- que chaque mission doit répondre à des enjeux économiques et sociaux prouvant que nous avons autant besoin d'un anthropologue que d'un ingénieur!

**N'y a-t-il pas une forme de lassitude d'élaborer toujours des stratégies?**

Nous n'avons pas vu ces 25 années passer! Et ce pour deux raisons. Adrien Stratégie n'est pas un conseil d'entreprise mais le conseil du chef d'entreprise plus encore lorsque notre mission démarre. Nous avons donc affaire aux décideurs, à ceux qui ont la possibilité effective d'orienter la stratégie de l'entreprise.

Chaque problématique est enthousiasmante car elle pose des enjeux économiques déterminants. Que cela soit la TPE des Ardennes spécialisée dans des composants pour la construction menacée dans sa pérennité, une complémentaire de santé qui

s'inscrit dans un débat sociétal ou le fleuron mondial de l'industrie cimentière qui cherche à rentabiliser au Maroc un investissement de 200 millions de \$. La nature des missions



Roger Couffin, heureux dirigeant d'Adrien Stratégie

auto-alimente la dynamique interne. La lassitude n'existe pas car nous avons la conviction d'augmenter à chaque fois la Valeur Ajoutée des entreprises en nous attachant à traiter la maladie et non à s'acharner sur les symptômes.

**En 25 ans, avez-vous constaté une évolution du marché du conseil en stratégie?**

Le privilège des structures souples et réactives est de ne pas avoir la contrainte de s'accrocher à vie aux entreprises clientes mais d'apprendre à travers elles, à anticiper les mouvements de société. De 1981 à 1988, il était de bon ton d'éviter les conseils en stratégie car le chef d'entreprise ne voulait pas laisser croire qu'il avait besoin de conseils, voire d'assistance!

À partir de 1988, le recours au conseil stratégique s'ouvre mais seul le chef d'entreprise a la maîtrise de leur application. Quelques années plus tard, les stratégies entraînent des modifications de structure importantes, souvent véritables lignes de fracture, qui nécessitent de profondes remises en question.

Depuis l'an 2000, nous constatons que deux métiers se dessinent dans les conseils en stratégie: la détermination

de la stratégie et l'implémentation de celle-ci. Adrien Stratégie s'est dédié durant 25 ans au premier volet. Nous profitons de notre année anniversaire pour préparer l'autre métier; c'est la raison pour laquelle nous recrutons deux managers chefs projets, pour renforcer le pôle d'Adrien parce que nous croyons à l'avenir du métier et nous avons la volonté de créer une seconde entreprise dans l'accompagnement stratégique et l'optimisation des performances opérationnelles.

**Comment voyez-vous l'avenir d'Adrien Stratégie? Pour ne pas dire les 25 ans à venir?**

Parallèlement à cette évolution du métier de conseil en stratégie, l'équipe toujours la même depuis près de 15 ans a connu de grandes mutations. Pour certains elles ont été géographiques, puisque nés en Anjou, nous sommes aujourd'hui présents sur une bonne partie des rives francophones de la Méditerranée en étant présents auprès de nos clients au Maghreb, au Moyen Orient. En vérité, ces mutations ont à chaque fois anticipé un potentiel de croissance, soucieux d'apporter nos conseils en stratégie aux entreprises de toute nature: des coopératives, des ME patrimoniales ou des filiales de grand groupe, de toute taille (de 2 à plusieurs milliards d'euro) ou de tout secteur (agricole, industriel, artisanal) L'avenir tient dans le code génétique de notre entreprise... ce n'est pas un hasard en voulant nous implanter à Paris d'avoir choisi le 6<sup>ème</sup> arrondissement, quartier mythique alliant l'intelligence à la jeunesse. Des encyclopédistes à la rébellion... il y a ce terreau qui fait dire à un de nos clients, Directeur général d'une Banque Populaire que lorsque nous rencontrons une problématique stratégique, le rapport n'est jamais écrit et c'est ensemble que nous réfléchissons pour que les hommes, les structures... donc les idées continuent à avoir de l'avenir. ■