

## MÉTIERS

### **Adrien Stratégie, un électron libre dans la galaxie du conseil en stratégie**

Après s'être créé à Angers en 1981 avec des activités sur les études marketing, Adrien Stratégie évolue sur la période 1986/88 vers le conseil en stratégie. En 2002, le cabinet s'implante dans la capitale, notamment pour faciliter le recrutement des consultants. Fait notable, malgré sa taille modeste (une dizaine de salariés et une équipe de 8 experts intervenant ponctuellement, pour un volume d'activité de 2,4 M€ environ), Adrien Stratégie ne limite pas son activité aux « petites » PME/PMI. « Parmi nos clients nous avons des acteurs réalisant entre 5 M€ et 3 Md€ de chiffre d'affaires, d'ailleurs 50 % de notre volume de facturations se fait avec des structurés dépassant 1 Md€, constate Roger Couffin, Pdg d'Adrien Stratégie. Nous intervenons sur différents marchés en travaillant par exemple pour Banque Populaire Rives de Paris, les peintures Pébéo, le cimentier Holcim, Vicaro, regroupement de viticulteurs et d'autres encore. Dans notre positionnement nous mettons toujours en avant l'idée selon laquelle nous conseillons des entrepreneurs et non des entreprises. »

## Adrien Stratégie, un électron libre dans la galaxie du conseil en stratégie

**A rebours des pratiques et des grandes méthodologies déployées par les grandes firmes anglo-saxonnes spécialisées dans le conseil en stratégie, le cabinet français Adrien Stratégie fait valoir une approche fondée sur un contact très proche avec les décideurs. Au point de les faire parfois intervenir comme consultants auprès d'autres clients du cabinet. Un atout de poids auprès des nouveaux donneurs d'ordres. Rencontre avec Roger Couffin, Pdg du cabinet qui a récemment signé un livre dans lequel il expose ses vues.**

### Savoir 'réinterroger' les questions

La nuance ? Adrien Stratégie a compris que le changement, quand réel changement il y a, ne peut passer que par l'impulsion donnée par un manager à un projet. D'où une prise de distance, pour ne pas dire plus, envers les méthodes et autres bonnes pratiques classiques. « *Toute mission doit partir d'une 'réinterrogation' de la question stratégique telle qu'elle est formulée par l'interlocuteur qui nous reçoit. Cette reformulation permet de cerner le champ de l'intervention et donc d'en réduire les coûts et les donneurs d'ordre y sont sensibles* », ajoute Roger Couffin. Cette immersion

auprès du client est indispensable pour caler la mission. Car pour l'intéressé, il n'est pas question de construire une stratégie sur la base du benchmarking. « Cette technique a son utilité bien sûr mais la stratégie doit réellement déboucher sur une mise en œuvre concrète ce qui suppose de fixer des priorités dans l'entreprise. Sur le papier, c'est évident. Sauf que ce raisonnement approfondi qui, pour se déployer, réclame la perspective de la durée, n'en bénéficie pour ainsi dire jamais. « *Aujourd'hui, 95 % des missions de conseil en stratégie se déroulent dans des entreprises en bonne santé financière et pourtant les managers sont pratiquement en état de souffrance*

### Le livre de Roger Couffin n'a pas de tabous

« *Fous d'Entreprise, demain quel pari stratégique ?* » est le titre du livre que vient de publier Roger Couffin, chez Economica (140 pages, 14 €). Au travers d'entretiens avec Gérard Bonos, directeur de la rédaction de Radio Classique, il détaille sa vision du conseil en stratégie, d'une manière un rien décalée et parfois iconoclaste. Ainsi le consultant se méfie des modélisations, dénonce le manque de réflexion réelle de trop de consultants enfermés dans leurs matrices et autres méthodologies, « *incapables de sortir du cadre* », l'exaspération de managers face à l'« *arrogance* » de quelques grandes marques anglo-saxonnes, le poids excessif de la finance sur l'économie réelle, les dérives de certaines pratiques en vogue dans les fonds d'investissement et d'une façon générale, l'obsession, souvent injustifiée, du très court terme. « *Le despotisme du compte de résultat réduit le management au reporting alors que la gestion budgétaire étouffe l'initiative* », note-t-il. Au travers d'un jeu très vif de questions/réponses, l'homme ne mâche pas ses mots et appuie ses arguments sur des exemples de missions, présentés dans le livre. Mais le message clé du livre est de rendre hommage aux « fous » d'entreprise et à ceux qui veulent créer et stimuler l'esprit d'entreprise. Au total, au travers d'Adrien Stratégie, Roger Couffin revendique plus de 700 missions stratégiques et plus de 1.000 conférences.

sur de nombreuses problématiques tournant souvent autour du management des hommes, explique encore Roger Couffin. *Le consultant doit savoir s'adapter à cette situation..* » Traduction : pression des financiers ou pas, le conseiller en stratégie aura toujours face à lui un manager pressé, stressé, débordé. D'où la qualité du contact pour identifier les voies de passage et les actions à mener. A partir de là, on peut développer sur toutes les grandes questions relevant, en effet, de la stratégie : se diversifier mais jusqu'où, croître mais avec quelle vision de ce que doit

être la taille critique, avec qui nouer des alliances, s'internationaliser, comment maintenir la motivation des équipes dans les processus de fusion, etc. « *Dans la mission, nous revenons sur l'examen du besoin initial tel qu'exprimé par le client, c'est ce qu'il ne faut jamais perdre de vue pour qu'une intervention soit fructueuse* », ajoute Roger Couffin. Mais ce n'est pas tout : pour donner du corps à son discours, Adrien Stratégie a eu l'idée de demander à certains de ses clients d'intervenir à leur tour dans le cadre de nouvelles missions. L'ancien donneur d'ordre, le temps d'un projet auquel il participe ponctuellement, change donc de casaque. « *Nos clients sont agréablement surpris de pouvoir rentrer en contact avec certains de nos anciens clients non pas au travers de simples échanges mais dans le cadre d'une mission, déclare Roger Couffin. Notre vision de la stratégie se trouve alors incarnée par la présence d'un intervenant qui est un manager lui-même.* » ■



Roger Couffin

**Gilles PROD'HOMME**

## Le développement durable s'impose progressivement dans le conseil

Semaine du développement durable oblige (1), manifestations professionnelles et conférences de presse en tous genres se succèdent depuis quelques semaines. Accenture a profité de ce contexte pour dévoiler une étude sur les enjeux et opportunités de ce sujet majeur pour les entreprises françaises. Les changements liés au développement durable impactent les métiers de l'audit et du conseil et poussent les consultants à concevoir de nouveaux types de prestations pour accompagner les entreprises, et pas seulement les grands comptes, dans leurs projets.

Nouvel enjeu pour le conseil, le développement durable a en effet fait l'objet d'une étude approfondie par Accenture, auprès des 100 premiers groupes français. Le constat permet de fixer les enjeux du marché et de remarquer qu'entre les volontés affichées et les pratiques, il existe encore un certain décalage. Pour le cabinet, le point de départ de l'enquête, menée auprès des 100 premiers groupes français, a été d'identifier la différence entre la communication des entreprises sur leur image éthique et la réalité des actions menées mais également de regarder les progrès bien réels.

### Une évolution tangible

«Nous avons été agréablement surpris en constatant que l'intégration de ces préoccupations allait parfois très loin sur le terrain», indique Sylvie Ouziel, directeur général de l'activité conseil d'Accenture en France et au Bénélux. Sur bon nombre de sujets en effet, comme les économies d'énergie par exemple, développement durable et rentabilité ne constituent pas des objectifs contradictoires. Ainsi lorsque La Poste forme ses chauffeurs à l'éco-conduite pour réduire sa consommation de CO2 (qui est actuellement de l'ordre de 200.000 tonnes par an), elle diminue au passage sa consommation de carburants de 20 %, ce qui, lorsque l'on aligne 900 millions de km par an, est loin d'être négligeable. Idem pour McDonald's, lorsqu'il réduit la facture d'électricité de ses restaurants de 10 % grâce à l'instauration d'un plan d'allumage rigoureux par ses employés. Ces bonnes pratiques perçues positivement par tous les protagonistes constituent les premières étapes, très concrètes,

d'un vrai changement dans l'organisation et les procédures.

L'état d'esprit est en train d'évoluer dans les directions des plus grandes entreprises, qui ne considèrent plus cette dimension comme une simple obligation réglementaire à laquelle répondre via un beau rapport sur papier glacé mais comme un enjeu stratégique. Même si le pas est loin d'être franchi. Ainsi, déjà mais seulement 22 % des dirigeants pensent que leurs clients sont demandeurs de produits et services respectueux de l'environnement et prêts à changer de fournisseurs pour cela. 54 % pensent en revanche que cette exigence croîtra fortement d'ici 3 ans. De même vis-à-vis de leurs fournisseurs, 61 % des sondés indiquent prendre en compte cette dimension mais de manière non décisive tandis que 20 % l'affirment comme un critère de référencement. Par ailleurs, 43 % estiment que les investisseurs sont intéressés par les initiatives développement durable et les valorisent. Mais 41 % constatent encore que cet intérêt ne donne pas lieu à valorisation. Parmi les moteurs de l'action, les deux principaux facteurs sont aujourd'hui la mise en conformité (cités comme très importants par 68 % des répondants) et la réduction des coûts de consommation des matières premières (56%). Les nouvelles opportunités de business et attentes des clients sont citées par 43% et 42% des personnes, ce qui n'est pas négligeable mais pas encore majoritaire. Les attentes des employés et l'attraction des meilleurs talents n'obtiennent



que 28 % et 24 % de taux de réponse. L'aspect différenciation-crédation de valeurs apparaît clairement, même si pour l'instant réservé aux pionniers. Ainsi 26 % de pionniers indiquent réaliser déjà plus de 5 % de leurs recettes grâce à des initiatives de développement durable, et parmi ceux-ci, 60 % tablent sur plus de 15 % d'ici 3 ans. L'une des entreprises citées est la régie publicitaire Decaux, avec son service de vélos à la demande, VéliB. Exemple magistral d'innovation marketing totalement portée par le développement durable.

Pour les métiers du conseil, la prise en compte de cette dimension par les directions générales constitue également une nouvelle donne à intégrer dans son offre de conseil. Il s'agit de projets comme les autres, qui nécessitent des outils de pilotage, d'évaluation, d'audit, de benchmarking et encore de réflexion stratégique. Accenture indique du reste déjà réaliser 5 % de son chiffre d'affaires autour du développement durable.

## Le développement durable s'impose progressivement dans le conseil

### Un salon pour comprendre les enjeux

A l'occasion du salon ProDurable, qui s'est tenu la première semaine d'avril à La Défense, l'une des conférences s'est intéressée à l'impact du développement durable sur l'audit, le conseil et la certification. De nouvelles pistes à explorer sur des dimensions aussi variées que la diversité, l'audit sociale, la gestion des risques, la certification... Ainsi Nathalie Malige, présidente de Diverseo, société de conseil spécialisée dans la gestion de la diversité, a-t-elle insisté sur le fait que « cet élément devient un indicateur, pour les fonds d'investissement notamment, et qu'il ne s'agit plus d'une option mais d'une nécessité pour être en phase avec les marchés et milieux dans lesquels l'entreprise évolue ».

### Audit social

De son côté, Thomas Busuttill, ex directeur développement durable de PPR, devenu consultant du cabinet Des enjeux et des hommes témoigne de son expérience des audits sociaux et notamment du travail en collaboration avec les autres grands distributeurs français, dans le cadre de l'Initiative Clause Sociale ([www.ics-asso.org](http://www.ics-asso.org)). Objectif : mettre en place une grille d'analyse commune, en partenariat avec 4 cabinets d'audit (Bureau Véritas, CSCC, Intertek et SGS), afin de s'appuyer sur le même référentiel et de réfléchir aux meilleures pratiques. Il relate : « Nous avons pu cogiter ensemble sur certaines pierres d'achoppement. Comment, par exemple, intégrer le droit syndical en Chine alors qu'il n'y a pas vraiment de syndicat sauf dépendants du management ? Nous nous sommes aussi assurés qu'au moins un des 2 auditeurs parlent la langue locale, dans chaque pays. Ce qui n'est pas évident en Inde où il y a pas moins de 12 langues locales ! Cette expérience nous a obligé à nous confronter aux réalités et à réaliser que certaines bonnes idées sur le papier ne fonctionnent pas forcément. Ainsi, cela ne marche pas de construire des écoles lorsque

*les enfants doivent travailler pour nourrir leur famille. Ils ne peuvent y aller. Nous avons donc progressivement associé cette initiative avec du micro-crédit à destination des femmes afin que celles-ci développent des mini business (comme la location de vaisselle pour les mariages par exemple) et permettent ensuite à leurs enfants d'aller étudier. »*

### Le développement durable, aussi pour les petites entreprises

Directrice technique de l'association Qualité France, Florence Bourgeois a présenté, de son côté, le programme de diagnostic Lucie. « Il s'agit d'un ensemble d'outils de diagnostics, de plate-forme collaborative, de certifications, d'accompagnement, de conseils, destinés aux PME-PMI, voire même aux TPE », explique-t-elle. Au total, 28 principes d'action (respect des consommateurs, transparence, préservation de l'environnement, valorisation du capital humain, diversité, rayonnement local, prévention du harcèlement...) inscrits dans une charte élaborée avec Vigeo et aux quelles les entreprises peuvent souscrire, ont été créés.

La démarche passe par un mini audit pour déterminer les points d'amélioration que la société s'engage ensuite à mettre en œuvre. A la clef, un label Lucie, attribué pour une période de 12 à 24 mois. Une démarche qui concilie conseil et auto-diagnostic, conçue pour promouvoir le développement durable dans les petites entreprises.

### Où l'on reparle de gestion des risques

Enfin, Serge Gathelier, manager marketing et communication de l'organisme de certification DNV insiste sur « la dimension de gestion de risques, à laquelle le développement durable apporte des solutions », quand Pierre Mangas, pour Ernst & Young, met en avant « le rôle véritablement discriminant que prend désormais la dimension développement durable dans les appels d'offres ». Il indique que sur cette question, les entrepri-

ses, bien obligés d'en passer par là, étaient notamment demandeuses de conseils pour bénéficier d'une fiscalité plus attractive en contrepartie de leurs engagements, voire d'un lobbying pro-actif pour aller dans ce sens. Ces activités qui ont l'avantage d'être très précises et de nécessiter des compétences très pointues chez les consultants, sont appelées à s'intégrer dans les missions de conseil appliqué au développement durable. ■

Cécile DUBOIS

(1) Série d'initiatives et de manifestations de sensibilisation des entreprises et des particuliers menées au 1er au 7 avril 2008 partout en France, sous l'égide des Ministères concernés : environnement, aménagement du territoire, etc.