

C'est quoi un bon coach pour entrepreneur ?

Étienne St-Jean, Ph.D.

Professeur – Université du Québec à Trois-Rivières





Quelques a priori...

- Qui suis-je, qui êtes-vous ?
- Hétérogénéité des pratiques
- Besoin d'outils ?
- Coaching ou tutorat ?
- Peu de connaissances sur le sujet...
- ... donc pas de réponse à ce qu'est un bon coach!
- Alimenter votre réflexion face à votre pratique !



Plan de la séance

- Le coaching dans la nébuleuse
- Coacher un entrepreneur
 - L'entrepreneur
 - Le projet
 - Regard du coach sur le projet
 - Regard du coach sur l'entrepreneur
- Être un coach d'entrepreneurs : quelques réflexions sur la pratique

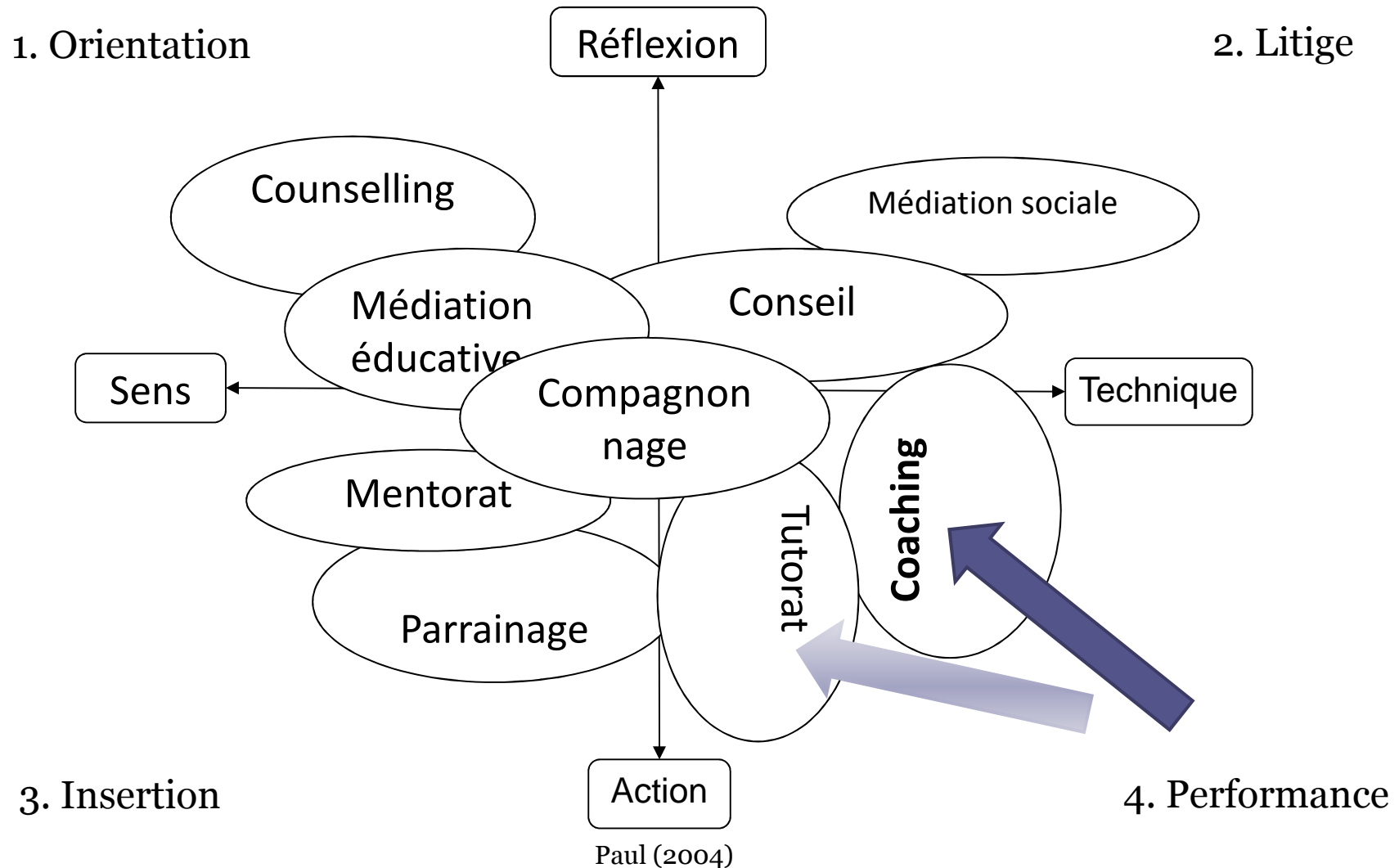


Le coaching et les autres formes d'accompagnement

L'accompagnement

- Implique deux « tensions » simultanées
 - L'existentiel
 - Le technique
- Trois « grandes » postures
 - Contrôlante (sur-veiller)
 - Protectrice (veiller sur)
 - Maïeutique (éveiller)

Nébuleuse de l'accompagnement



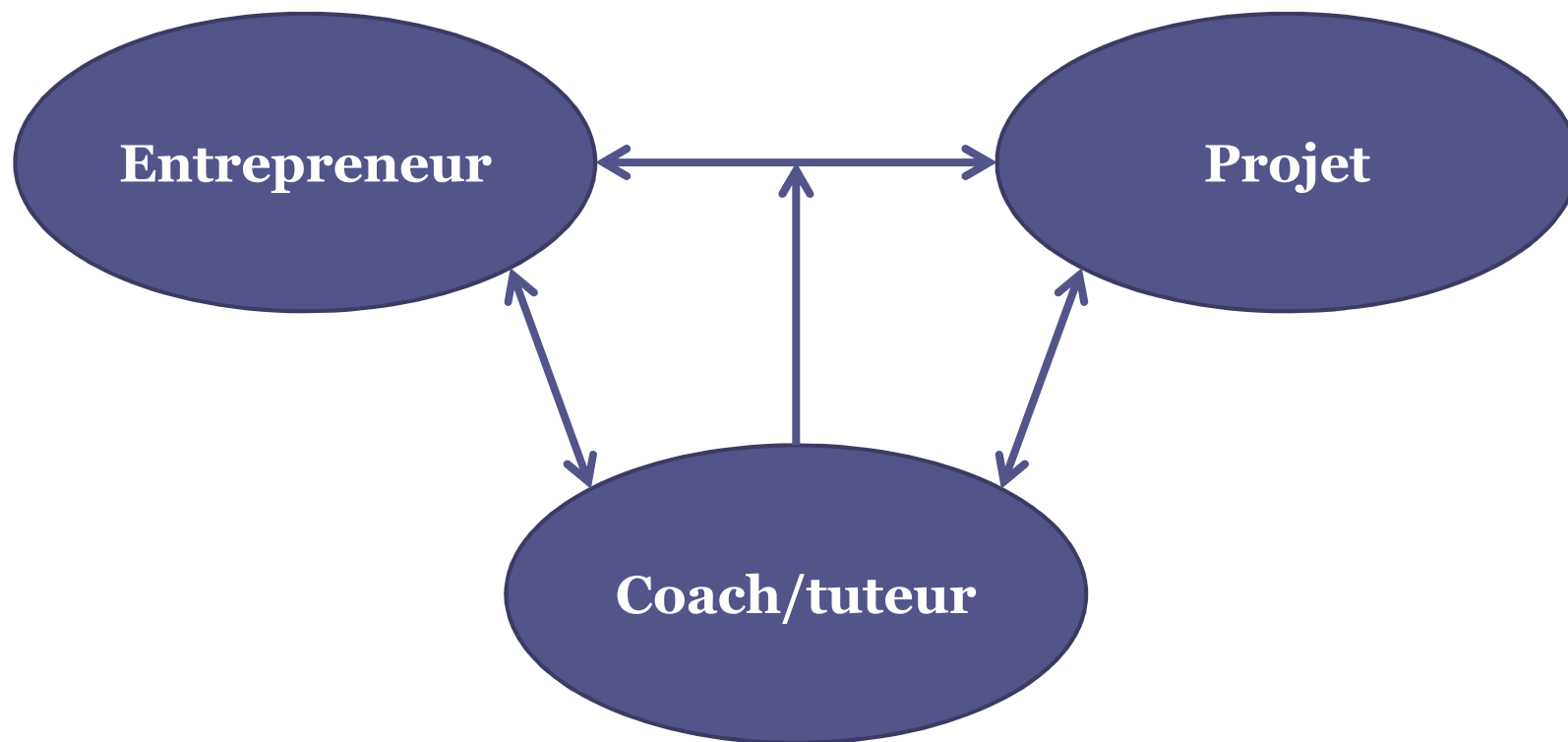
Différentes postures...

- **Mentorat**
 - Lié à l'insertion socioprofessionnelle, accompagne l'individu à prendre sa place (esprit de filiation)
- **Tutorat**
 - Logique formation-production; optimisation de l'action dans un rapport de dépendance, de tutelle
- **Coaching**
 - Personnes ayant un problème à résoudre; centré sur le passage à l'action et l'atteinte d'objectifs

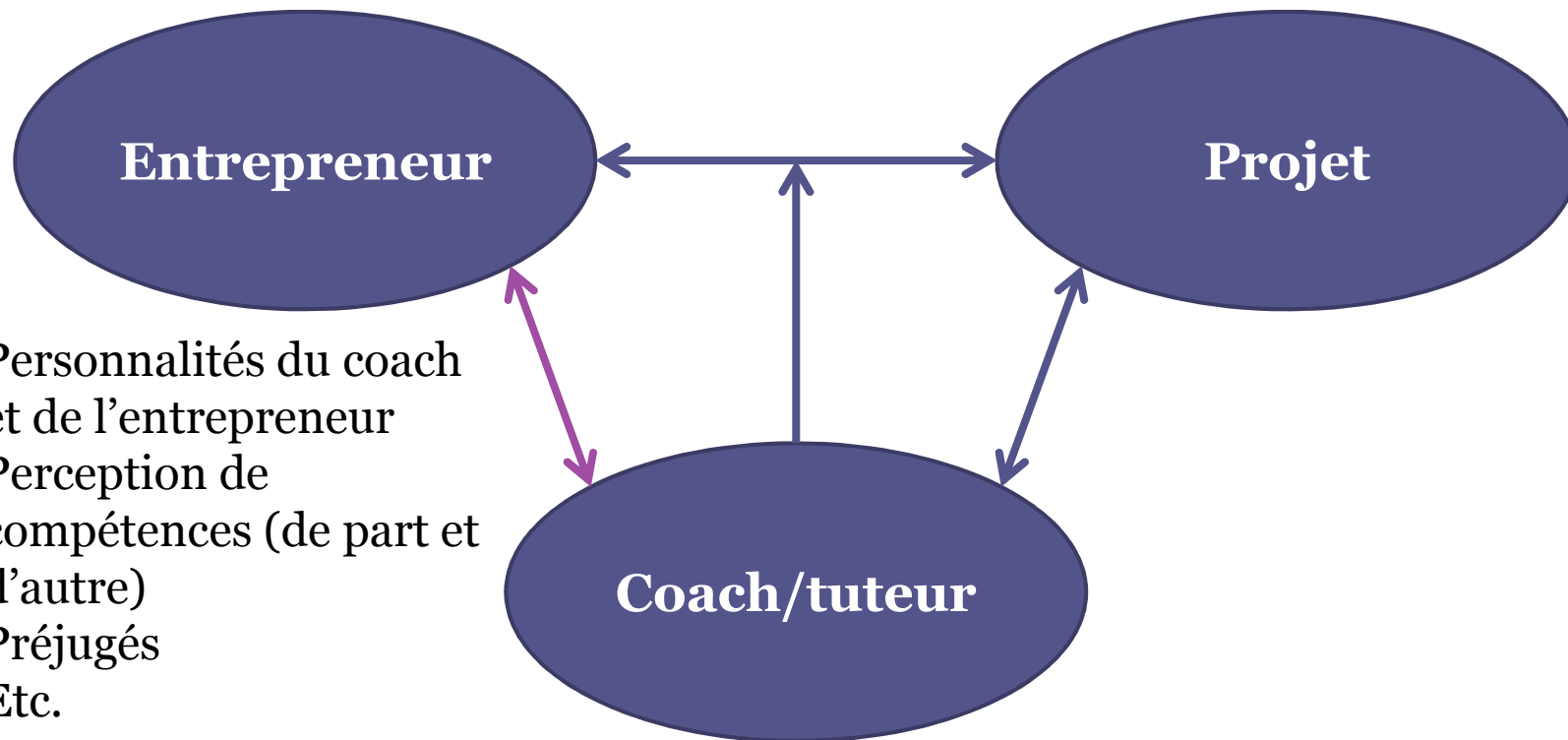


Le coaching de l'entrepreneur : quelques éléments à considérer

Sphères impliquées et relations

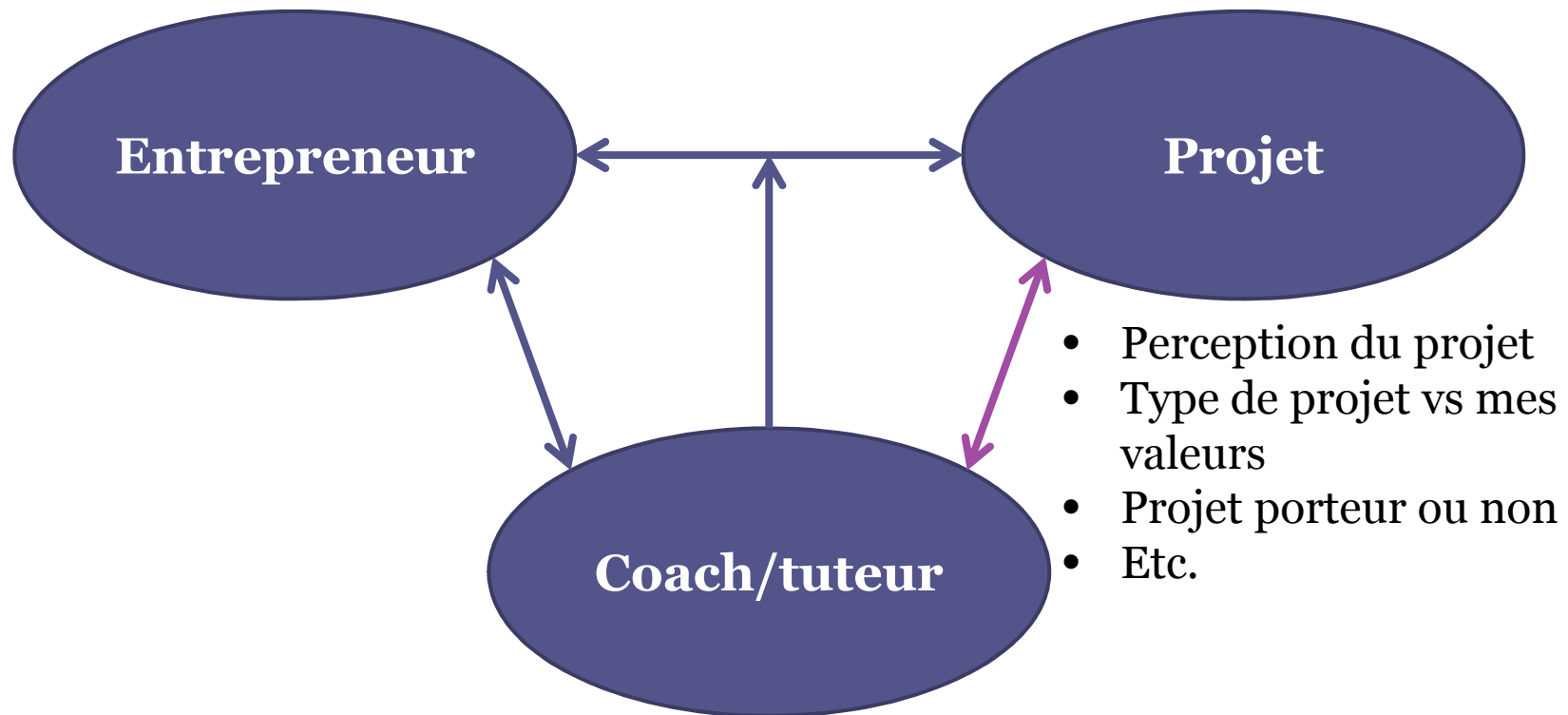


Sphères impliquées et relations



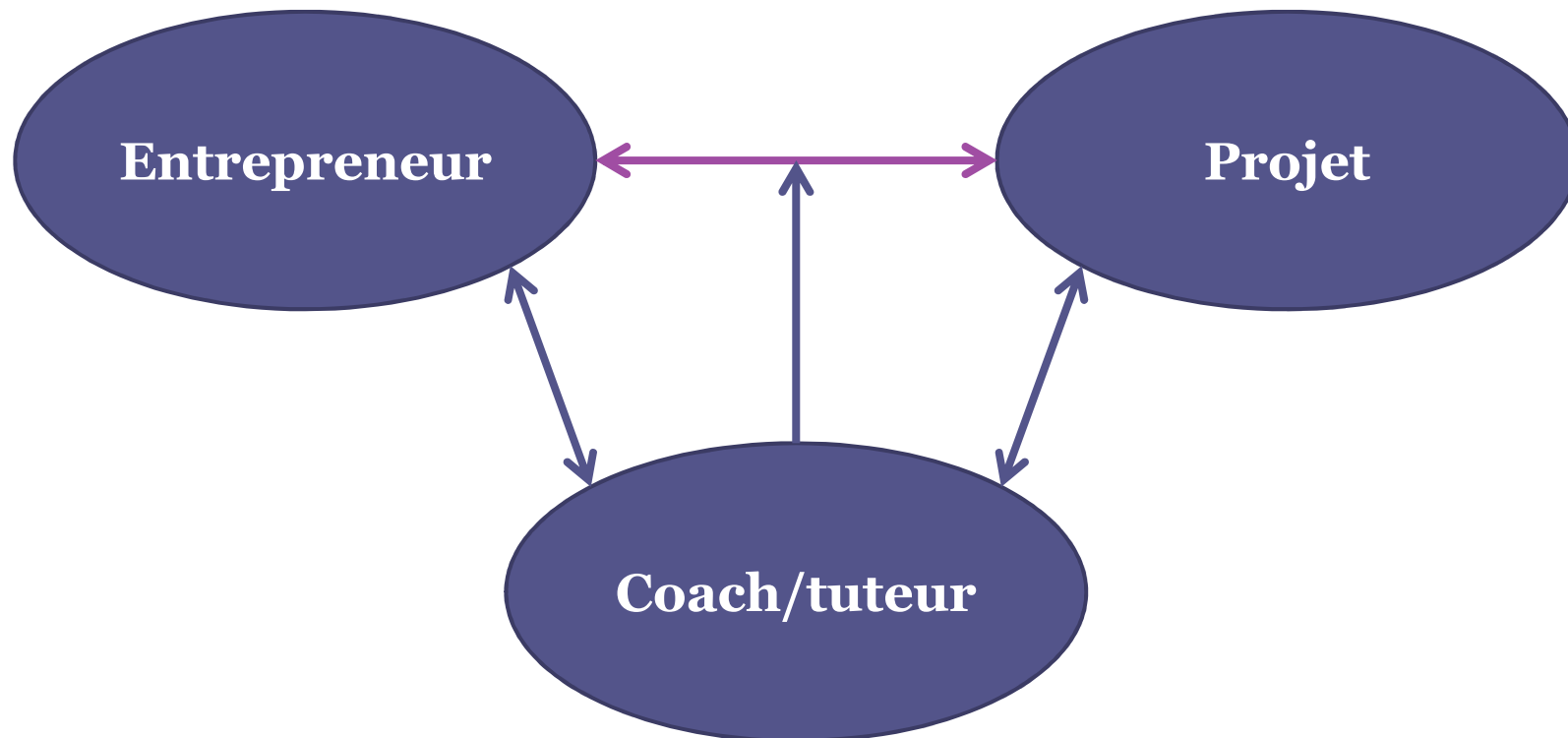
- Personnalités du coach et de l'entrepreneur
- Perception de compétences (de part et d'autre)
- Préjugés
- Etc.

Sphères impliquées et relations

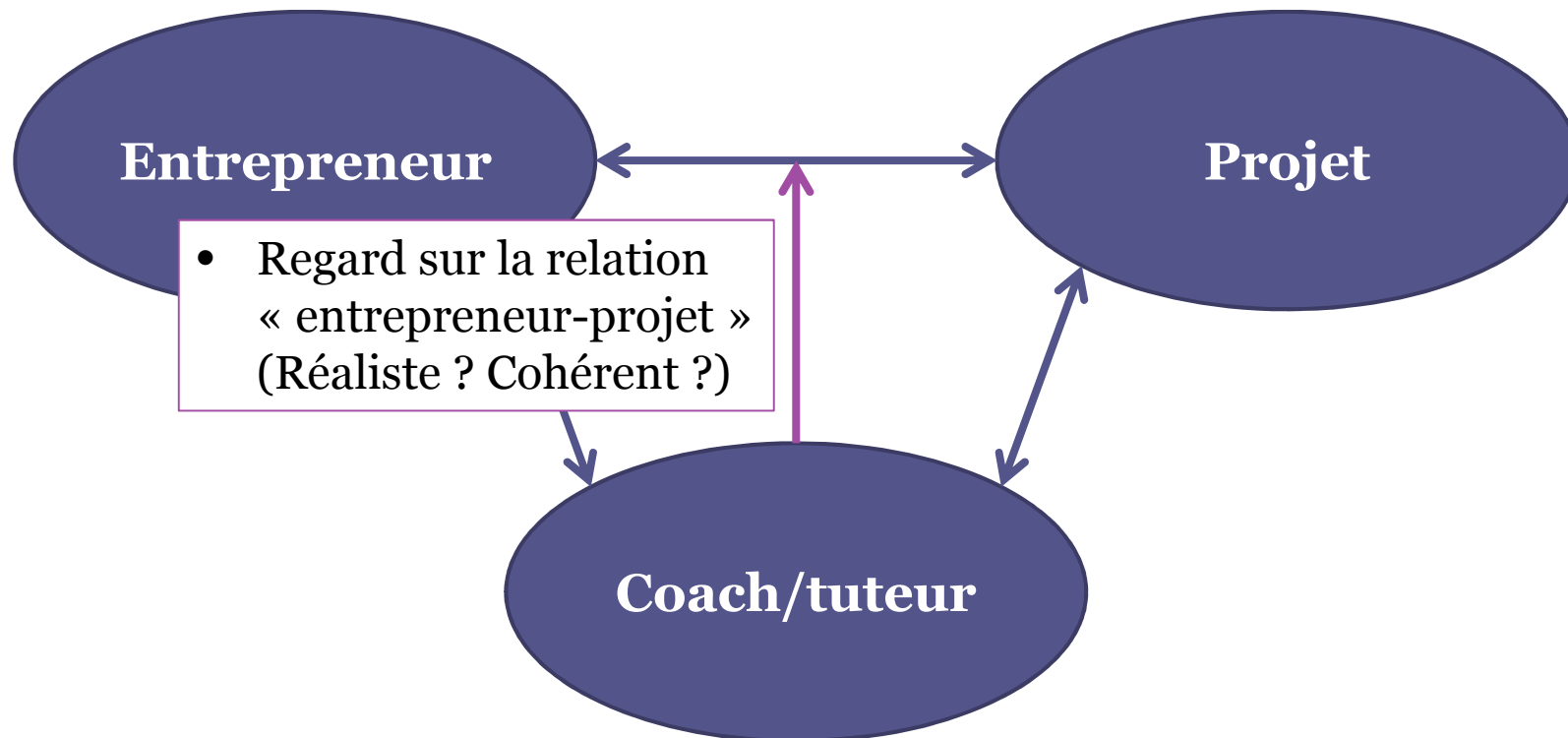


Sphères impliquées et relations

- Relation entre l'entrepreneur et son projet
- À quel besoin répond le projet pour l'entrepreneur ?
- Etc.



Sphères impliquées et relations





L'entrepreneur


Trois types d'entrepreneurs...

- Le pissenlit
 - Entrepreneurs « naturels », poussent partout et rien ne les arrête
- Le chêne
 - Besoin d'un environnement plus propice, délicat dans les débuts mais devient fort et difficile à déraciner
- L'orchidée
 - Fragile, capricieux et hésitant, attend la bonne occasion; très joli une fois poussé

Types d'entrepreneurs

- Les risques ne sont pas les mêmes pour chacun...
 - Argent
 - Temps
 - Santé
 - Famille
 - Notoriété
 - Estime de soi

Qu'est-ce que
l'entrepreneur est
prêt à perdre pour
son projet ?



« En général, on ne demande de conseils que pour ne pas les suivre ou, si on les a suivis, reprocher à quelqu'un de les avoir donnés »

Alexandre Dumas
(1802-1870)

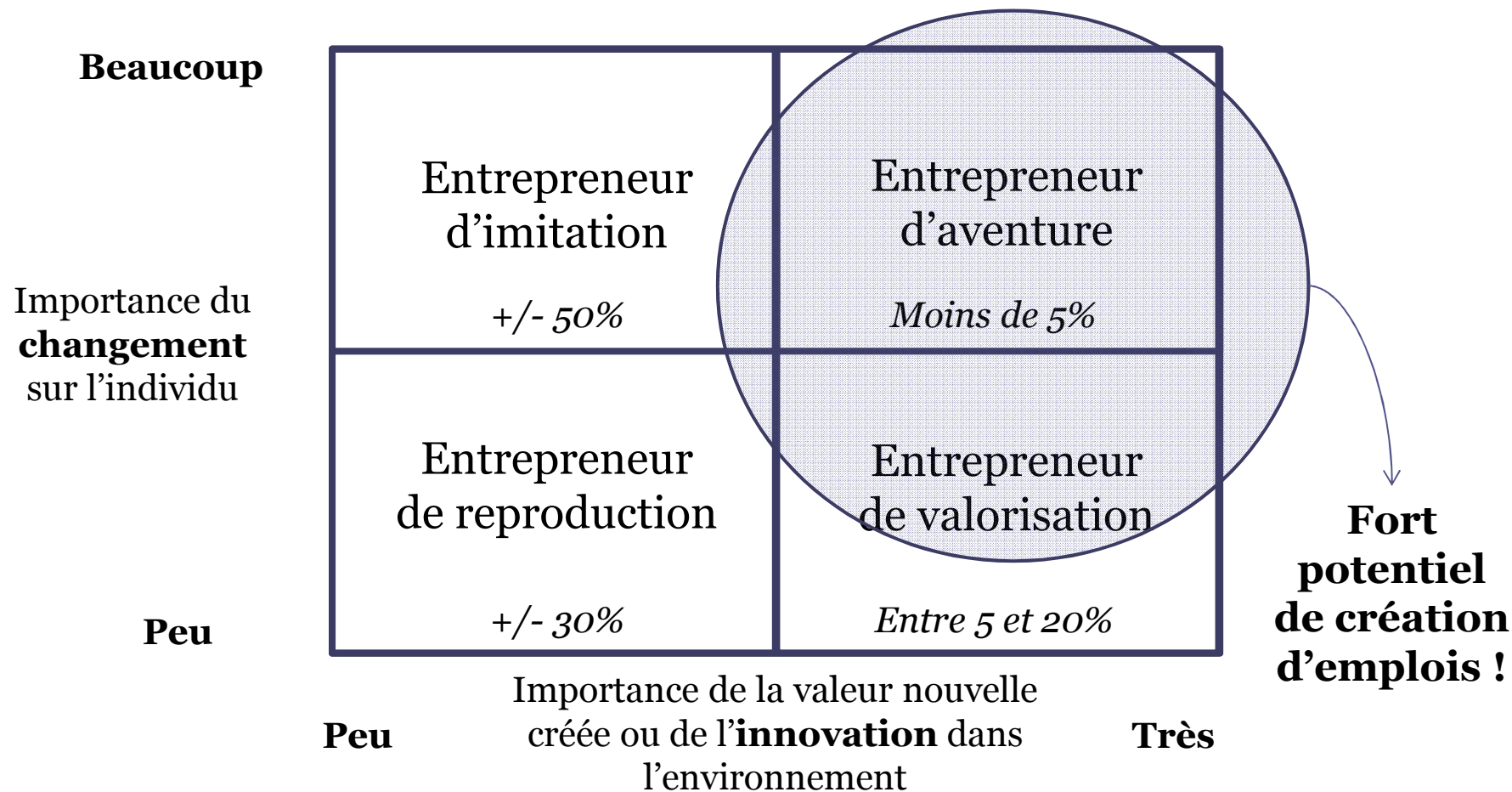
Types d'entrepreneurs

- Quels types d'entrepreneurs accompagnez-vous?
- Devez-vous moduler votre accompagnement ou appliquer un « one size fits all » ?
 - Autrement dit:
 - Orientation « résultats » ? (doit atteindre un niveau)
 - OU
 - Orientation « développement » ? (doit avancer)



Le projet

4 grands types de démarrage



Adapté de Bruyat et Julien (2001)



Regard du coach face au projet



Qu'ont en commun ces entreprises ?

- The Walt Disney Company
- RCA (*Radio Corporation of America*)
- Honda

- + Les Beatles ?

On leur a TOUS suggéré d'abandonner...

- The Walt Disney Company
 - « Vous devriez abandonner le dessin ». Conseil du premier éditeur où Walt Disney a soumis ses esquisses de ses dessins animés
- RCA (Radio Corporation of America)
 - « La télévision n'aura de succès que pendant six mois. Le public se lassera vite de regarder passivement un meuble en bois tous les soirs ». Darryl Zanuck, directeur de la Twentieth Century Fox
- Les Beatles
 - « Retournez à Liverpool, M. Epstein, les groupes à guitares vont disparaître », Dick Rowe, de chez Decca, à Brian Epstein, manager des Beatles

La question « Honda »...

« En 1977, au cours de mon examen final de MBA, j'ai dû répondre à la question: « Honda devrait-il s'implanter sur le marché mondial de l'automobile ? » C'était une question donnée, et tous ceux qui répondirent par l'affirmative furent recalés: les marchés étaient saturés, des concurrents efficaces existaient au Japon aux États-Unis et en Europe, Honda n'avait guère d'expérience dans le domaine de l'automobile et ne disposait pas d'un réseau de distribution automobile. Dès 1985, ma femme conduisait une Honda »

Richard P. Rumelt, prof. à la *UCLA Anderson School of Management*

De quoi le futur sera composé ?

- « L'énergie atomique est peut-être aussi efficace que nos explosifs actuels, mais il est peu probable qu'elle donne quelque chose de plus dangereux » Winston Churchill, 1939
- « Je pense qu'il existe un marché pour environ cinq ordinateurs dans le monde » Thomas J. Watson, PDG d'IBM, 1948
- « Dans mille ans, les hommes ne voleront toujours pas » Wilbur Wright, 1901
- « Les rayons X sont un canular » Lord Kelvin, 1900.
- « Tous les ans, les angoissés et les agités venaient me voir et me prédisaient qu'une guerre terrible allait éclater. Je les rassurais à tous les coups. Je ne me suis trompé que deux fois ». Un chercheur du ministère britannique des Affaires Étrangères de 1903 à 1950.



Le degré d'innovation du projet...

Plus le projet est innovant, moins l'on peut prévoir son succès...

... et moins l'on peut évaluer le marché potentiel et utiliser les outils d'analyse traditionnels...

Gestion des « cas » innovants...

- Comment faites-vous pour « juger » de la qualité d'un projet innovant sans risquer de décourager le porteur de projet ?



Deux questions à poser...

- **Quelle valeur ?**
 - Quelle est la solution innovante ?
- **Et pour qui ?**
 - Portrait de la cible (et de sa capacité à payer...)



Regard du coach face à l'entrepreneur



Questions à se poser

- La confiance et la « chimie » sont deux éléments fondamentaux
- Est-ce que je suis compatible avec cette personnalité ?
- Est-ce que j'ai des préjugés face à lui ?
 - Si oui, un autre coach ?



Être un coach d'entrepreneurs : quelques éléments de réflexion



Deux approches aux antipodes...

- Faire la lecture du texte proposé
- Discussion de 5 minutes à la table et consensus de groupe sur le « meilleur coach »
- Retour en grand groupe:
 - Selon vous, lequel est le meilleur coach (A ou B) et pourquoi ?

Approche maïeutique c. directive

- **Approche directive (Coach « A »)**
 - **Postulat** : l'accompagné ne possède pas l'information et ne peut la trouver par lui-même
 - Dynamique « enseignant/élève », et parfois même « patron/employé »
- Nécessaire au développement de certains apprentissages

Approche maïeutique c. directive

- **Approche maïeutique (Coach « B »)**
 - **Postulat** : l'accompagné connaît les réponses (ou doit les trouver) et il suffit de les faire émerger par des questions judicieuses
 - Déesse Maïa
 - L'art de poser de bonnes questions !
- Nécessaire pour conserver l'autonomie de l'accompagné et susciter le comportement

Approche maïeutique c. directive

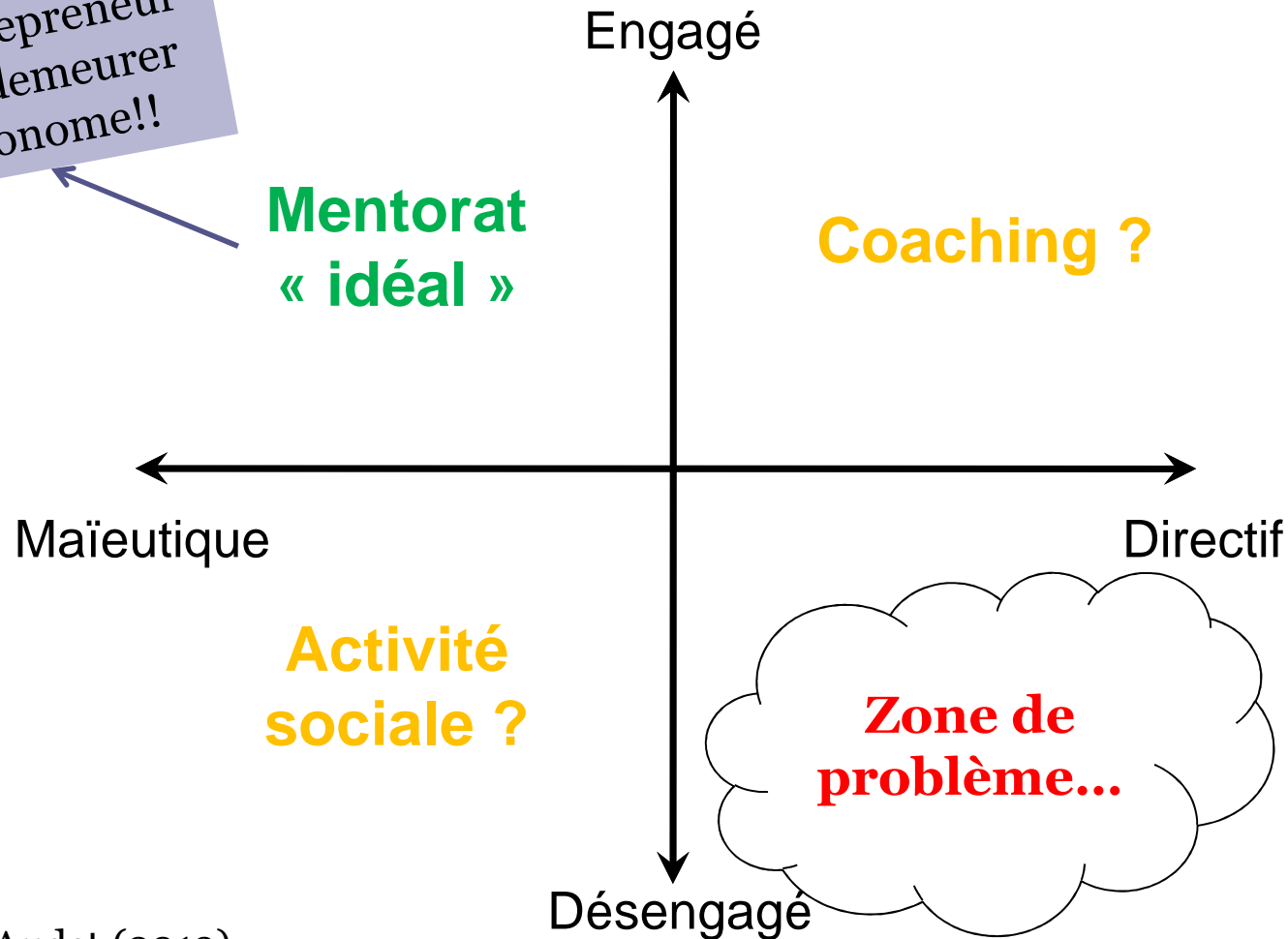
- L'approche directive est plus rapide mais les résultats sont souvent moins bons et durables
 - Peut manquer la compréhension de l'accompagné
 - Mais efficace si les informations/situations sont comprises
- L'approche maïeutique est fondamentale lorsqu'il s'agit de décisions stratégiques importantes et liées aux valeurs/ambitions de l'accompagné
 - L'entrepreneur doit apprendre à gérer de manière autonome son entreprise !
 - Réponses ancrées dans les valeurs (cohérence)

Exemple du mentorat pour entrepreneur

!!Entrepreneur doit demeurer autonome!!

Mentorat « idéal »

Coaching ?



Approche maïeutique c. directive

- **Des exemples concrets issus de votre pratique ?**
 - Approche maïeutique...
 - Approche directive...

4 grandes stratégies de communication

Stratégie	Définition	But recherché
Persuasion	Orienté vers le changement du fond et de la forme du projet pour améliorer sa cohérence avec les normes attendues	Augmenter sa capacité à s'ajuster aux attentes et normes pour démontrer la faisabilité et la viabilité
Engagement	Orienté vers l'augmentation de l'engagement de l'entrepreneur dans son projet et la construction de son identité	Augmenter la démonstration de la volonté de l'entrepreneur à accomplir les actions requises
Critique	Orienté sur les explications des erreurs/omissions du projet et les solutions alternatives	Augmenter la capacité d'évaluation de la viabilité, de la faisabilité et de la valeur ajoutée du projet
Provocation	Orientée sur la remise en question des objectifs personnels et professionnels ainsi que sur l'image de soi	Augmenter la capacité à questionner ses croyances, représentations et l'image de soi



Des questions ?

Merci beaucoup !

Présentation disponible à :
www.uqtr.ca/etienne.st-jean

Références

- Paul, M. (2004), *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, Paris, France
- St-Jean, E. and Audet, J. (2013), "The Effect of Mentor Intervention Style in Novice Entrepreneur Mentoring Relationships", *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, Vol. 21 No. 1, pp. 96-119
- Bruyat, C. and Julien, P.-A. (2001), "Defining the field of research in entrepreneurship", *Journal of business venturing*, Vol. 16 No. 2, pp. 165-180.
- Filion, L.J. and Ananou, C. (2010), *De l'intuition au projet d'entreprise*, Les Éditions Transcontinental Inc, Montréal (Canada).
- Radu Lefebvre, M. and Redien-Collot, R. (2013), "“How to Do Things with Words”: The Discursive Dimension of Experiential Learning in Entrepreneurial Mentoring Dyads", *Journal of Small Business Management*, Vol. 51 No. 3, pp. 370-393.
- Duranleau, C., Powers, P. and Provost, J.-P. (2013). *Guide d'accompagnement en pré-démarrage*. Montréal (Québec): Réseau des Carrefours Jeunesse-Emploi du Québec.