



Coach et entrepreneur : premiers succès de l'instrument PME

- L'instrument PME entend booster la croissance des PME grâce à l'apport d'un coach. Deux ans après son lancement, des auditions de dirigeants et de coaches, menées par l'ANRT, témoignent de l'efficacité du dispositif. —

Objectif croissance ! Paris tenus pour les premiers duos coach-entrepreneur de l'instrument PME. Qu'il s'agisse de réussir la commercialisation de l'innovation, de réorganiser l'entreprise ou encore de construire l'usine de production, le coaching aide les entreprises à changer d'échelle. C'est ce que révèle l'audition menée par l'ANRT auprès d'un panel de dirigeants et de coaches. Le premier sondage d'août 2014 (voir *La lettre n°265*) soulignait l'expérience terrain, le réseau de clients, l'empathie ou encore la motivation comme éléments clés d'un transfert gagnant. Qu'en est-il deux ans après le lancement de ce nouveau service ? Quelles connaissances ces accompagnateurs transmettent-ils aux dirigeants ?

Ni conseiller, ni consultant, le coach se positionne en partenaire. Il amène progressivement le chef d'entreprise à prendre conscience des manques. Il partage avec lui la maturité acquise au cours de ses expériences professionnelles. Il l'aide à élaborer sa réflexion, à démêler les solutions envisagées. Enfin, il définit puis réalise, avec l'équipe dirigeante, le programme de coaching. A l'instar d'un entraîneur, il impulse une dynamique, une motivation, une cohésion. Un chef d'entreprise reconnaît : « Parfois, le coach paraît plus motivé que nous » et d'ajouter « ça nous regonfle à bloc pour poursuivre notre développement » !

Un décryptage vécu du marché

L'entreprise qui postule à l'instrument PME a construit sa stratégie de marché à partir d'une représentation qu'elle s'en fait. La mission de l'accompagnateur consiste à confronter la théorie aux pratiques du terrain. Un patron du panel interrogé par l'ANRT déclare : « *On ne comprend jamais aussi bien que lorsque l'on vous explique comment le marché réagit dans la vraie vie* ». Certaines entreprises entrent dans la chaîne de valeur par la R&D. Accéder au marché nécessite alors de convaincre la direction marketing et celle des achats de la valeur du produit innovant. Là aussi, le coach vient en soutien. « *On ne parle pas la même langue en R&D et en marketing* » souligne un patron. Un autre ajoute « *Il faut attendre d'avoir un prototype validé pour se faire référencer, sinon on grille ses cartouches* ».

Pour relever ces multiples défis, les chefs d'entreprises ont recruté des profils « *proches du terrain, avec des expériences récentes* ». L'un d'entre eux témoigne : « *Il nous faut des personnes qui ont fait, qui font et qui ont l'habitude de faire* ». Propos confirmé par un dirigeant devenu coach : « *Lorsque j'étais directrice du marketing, je n'attendais pas que l'on me présente une matrice « SWOT » mais des fonctionnalités répondant aux besoins de mes clients* ». Son conseil : pour caractériser ces besoins, ne pas hésiter à capter l'information dans les grands groupes. En échange, donner la primeur sur les nouveautés à venir. Ça marche !



Une sommité internationale

On l'aura compris, le coach permet à la PME d'affûter sa stratégie marketing et commerciale. Mais, « challenger » en permanence le *business plan* ne suffit pas à être performant. L'entreprise doit aussi être connue et reconnue de ses futurs clients. « *Il faut avoir un bon réseau pour ouvrir les portes des grands industriels* » confirme un dirigeant de PME. La compétence « réseau » va donc de pair avec la connaissance du marché. Bien sûr, l'entreprise s'assurera qu'il n'existe aucun conflit d'intérêt avec le coach choisi et qu'il formule des avis objectifs et désintéressés.

« *Notre coach est une sommité dans notre domaine, son nom rassure ; elle nous apporte le supplément de crédibilité obligatoire pour être reçu par les multinationales du secteur* ». Le mot est dit : « *multinational !* ». C'est donc un profil reconnu à l'échelle internationale qu'il est recommandé de choisir pour faire grandir le projet sur le marché mondial. Doit-il pour autant être de nationalité étrangère ? Non, répondent les dirigeants. Pour comprendre les subtilités d'un marché, appréhender les nuances de l'approche-client ou encore la psychologie du besoin, la langue maternelle de l'entrepreneur est néanmoins souhaitable. Celui-ci peut également se sentir plus rassuré avec un coach du même pays que lui.

Résoudre l'équation du changement

Le coach pose et résout l'équation du changement. Il s'agit de passer de l'état présent (ressources, freins...) à un état désiré (conquête du marché, croissance). Les ressources humaines n'échappent pas à la nécessité d'un accompagnement, bien au contraire. Lorsqu'une entreprise grandit vite, il faut mettre en place une stratégie appropriée de communication interne et externe ainsi que des processus de management efficaces.

La première étape consiste à sortir le dirigeant de son isolement pour l'aider à asseoir sa posture de manager. Comment réussir à suivre le rythme imposé par une entreprise qui croît très vite ? Comment transmettre les bons messages aux équipes ? Un coach en posture relationnelle et communication interne et externe peut aider à répondre à ces interrogations.

Si vous étiez coach, vous auriez...

- entre 20 et 30 ans d'expérience dans des groupes industriels multinationaux,
- occupé des postes de direction marketing, industrielle ou générale,
- monté votre entreprise de coaching au moment de la retraite,
- accompagné pendant plusieurs années des dirigeants d'entreprises,
- de fortes aptitudes au management de projets, à la gestion et à la conduite du changement,
- une motivation désintéressée pour transmettre votre savoir et vos connaissances,
- de l'empathie, de la bienveillance sans jugement de l'autre.



Coach et entrepreneur : premiers succès de l'instrument PME (suite)



La deuxième phase vise à améliorer la communication au sein de l'équipe dirigeante. Plusieurs objectifs à atteindre : susciter un intérêt commun des anciens et nouveaux collaborateurs ; accroître la visibilité de l'entreprise dans son écosystème et au-delà ; acquérir « la bonne attitude » vis-à-vis de la presse.

L'industrialisation, un fusil à un coup !

Passer du merveilleux bricolage à la ligne pilote nécessite de considérer toutes les dimensions du projet : qualité, coût, délai, fiabilité, risque. Aussi, accompagner l'industrialisation et la construction de l'usine de production sont probablement les plus complexes à mettre en œuvre. « Dans un grand groupe, on peut explorer plusieurs options ; dans une PME on ne peut pas, c'est un fusil à un coup » martèle un directeur.

techniques. « Prenez l'exemple de l'identification et de l'évaluation des coûts d'assemblage. Dans ces domaines, c'est un savoir-faire qui ne s'invente pas » nous dit un patron. Ne pas hésiter à mobiliser plusieurs coachs pour détecter les solutions performantes. Le dirigeant attend un échange critique, un guide sur les grandes options.

Ce nouveau programme de coaching entamé depuis deux ans, semble conduire les premières PME utilisatrices vers le succès qu'elles méritent. L'accompagnement proposé injecte de la matière grise et des compétences supplémentaires là où se manifeste le manque. A l'heure où nous écrivons ces lignes, nous apprenons que désormais la Commission européenne attend des PME lauréates de l'instrument qu'elles aient identifié leur coach pour signer la convention de subvention. Le tandem coach-entrepreneur prend encore plus de sens. ■

RÉFÉRENT-EXPERT

Carole Miranda, ANRT-Europe
Tél. : 01 55 35 25 70
Courriel : miranda@anrt.asso.fr

Même lorsque le soutien se concentre sur l'homologation ou sur les questions d'exportation et de logistique, le changement d'échelle engendre des questionnements très