

Les questions posées par le commanditaire dans l'entretien commercial

Voici quelques questions types que les DRH sont amenés à poser aux coachs qui se présentent pour se faire référencer...

Questions centrées sur le coach et son identité

- Qu'est ce qui vous a amené au coaching ?

Cette question est l'occasion de présenter son parcours. Il n'y a pas de danger autre que celui de rester dans son scénario. Le travail en cours de session 5 vise à réduire l'incidence de la présentation scénarique.

- Quelle est selon vous la première qualité d'un coach ?

C'est une question de cours classique. La structuration autour des quatre qualités clés du coach permet de donner la réponse à la question et d'en avoir encore sous la pédale s'il faut approfondir.

- Faites vous un travail personnel ?

Lorsque l'on a à traiter ce type de question, il est vraisemblable que la personne qui la pose a suivi ou suit un parcours de développement personnel. Derrière cette question, il y a le besoin de s'assurer que le coach a intégré qu'il ne pourra pas faire aller son client au-delà de son propre stade de développement. La réponse est généralement oui si le coach dispose d'un lieu thérapeutique.

- Avez-vous fait de la formation (si oui, creuser) ?

Comme le métier de coach est un méta métier à la croisée des chemins entre la communication, le management, la formation, la relation d'aide, etc. cette question est particulièrement pertinente. Il s'agit de montrer en quoi et comment le coach peut adopter une posture de formateur dans ses interventions.

- Avez-vous manager (si oui, creuser) ?

L'enjeu de cette question est de savoir si le coach sera crédible et légitime lorsqu'il se trouvera devant des managers (ou au contraire sera-t-il pris dans son complexe de l'impoteur !)

- Avez-vous une formation de coach ? (si oui, creuser le choix)

Question de base qui vous donne une compétence objective (le moi-peau). Plusieurs formation existent. Il importe de connaître les fondements et l'anthropologie de quelques unes afin de pouvoir étayer la réponse et aller plus loin avec le commanditaire, surtout si celui-ci a lui-même vécu un parcours analogue dans une autre école (Mosaïque, Dojo, etc.). Il convient donc d'être très prudent quant à émettre un avis défavorable pour telle ou telle école. Si tel est le cas, il faudra étayer l'argument.

- Pour vous, qu'est ce que le coaching ?

Cette question est l'occasion de présenter le coaching mais surtout de vérifier s'il n'y a pas derrière une demande de structuration de la pensée du commanditaire. Aujourd'hui, la connaissance des processus de coaching commencent à s'éclaircir dans la conscience collective des DRH et autres commanditaires. Toutefois, une prudence s'impose et la vérification du niveau d'intégration de l'interlocuteur est nécessaire, à conduire avec finesse !

- Qu'est-ce qui ferait que je travaillerais avec vous ou que j'aurais de le faire ?

Le fait d'avoir creusé le domaine spécifique du prospect est une aide pour répondre à cette question (cf. préparation vis à vis de son client). Toutefois, cette question implique un questionnement sur son identité et sa spécificité : en quoi ma posture et ma pratique du coaching sont-elles uniques ? Qu'est-ce qui dans mon parcours me rend recommandable ?

- Quelle est votre spécificité ?

Cette question est très proche de la précédente. L'axe de réflexion pour construire une réponse nous semble être le même.

Sur l'expérience du coach

- Combien de missions de coaching avez vous menées depuis la mise en place de votre activité ?

Il y a deux questions en une ! Depuis combien de temps exercez-vous et quelle est votre expérience réelle ? Il peut être utile de clarifier la question, mais toujours avec beaucoup de finesse. Creuser le besoin : est-ce un besoin de vérifier la compétence, l'ancienneté, etc. ? Toujours répondre dans le réel mais ne pas méconnaître l'année de formation qui constitue déjà une expérience.

- Combien de missions actuellement ?

Question classique pour connaître le taux d'activité du coach et son implantation sur le marché !

- Et en team building ?

C'est une question que l'on peut devancer. La puissance de la formation CT est d'offrir une double compétence, celle de coach individuel et celle de coach d'équipe. La combinaison des deux est un outil puissant d'intervention. Peu nombreux sont les coaches capables d'agir aux quatre niveaux que sont les opérations, la régulation, la formation et le travail de la vision ou encore dans les trois domaines de l'accompagnement individuel, d'équipe et des organisations.

- Dans quel secteur d'activité exercez-vous ?

Cette question vise à vérifier que le coach est familier de l'activité du commanditaire.

- Quel type de population coachez-vous ?

Il s'agit pour le commanditaire, probablement de voir qui le coach peut accompagner dans une logique de vérification des compétences mais surtout de comprendre si le coach sera capable

d'accompagner la population qui pourrait avoir des besoins dans son entreprise. Attention donc à ne pas répondre dans une logique de « l'interlocuteur veut me coincer » mais de saisir le besoin du commanditaire : on peut donc répondre par « quels sont les acteurs de l'entreprise susceptibles d'être intéressés par la démarche ? »

Sur la déontologie du coach

- Etes-vous supervisé ?

La réponse se doit généralement d'être oui. Mais il convient éventuellement d'explicitier pourquoi le coach doit l'être. Nous rappelons quelques éléments en bref :

Le métier d'accompagnement des entreprises et des personnes (dans la relation individuelle ou dans l'animation d'équipes) implique la mise en place de relations de supervision, où l'accompagnateur confronte ses interventions et poursuit son développement aux plans pédagogique et théorique.

Cette démarche constitue une protection de qualité pour chacune des parties :

- Pour le coach supervisé en premier lieu.
- Pour les salariés ou les personnes accompagnées.
- Pour l'entreprise.

Elle conforte le coach dans sa pratique en lui donnant une légitimité personnelle nécessaire à l'installation du coaching en entreprise.

Enfin, il enrichit les plans d'interventions du coach supervisé, ce qui lui garantit la qualité de la prestation.

- Que traitez-vous en supervision ?

Cette question n'est pas indiscrète parce que la supervision ne relève pas du travail thérapeutique qui relève, par définition, du domaine privé. Il s'agit souvent de donner un exemple d'un cas que le coach a eu à vivre et d'explicitier en quoi le recours au superviseur a été résolutoire.

- Vous est-il arrivé de refuser une mission ? Si oui : contexte, motif ?

Il importe d'être en mesure de refuser un coaching. Cela témoigne éventuellement d'une sécurité ontologique sérieuse, d'une conscience des ambiguïtés éventuelles liées à certaines situations, ambiguïtés éventuellement insolubles. C'est l'occasion aussi de présenter des cas de figure où la déontologie « interdit » le traitement : par exemple, coacher deux niveaux hiérarchiques est dangereux parce qu'une telle situation entraîne des doubles contraintes possiblement fortes, l'enfermement dans le syndrome du confesseur, etc.

- Vous est-il arrivé d'arrêter une mission ? Si oui, explicitiez... Sinon, qu'est-ce qui pourrait vous faire arrêter une mission ?

Si cela n'est jamais arrivé, cette question est l'occasion d'explicitier les cas de figures types où l'arrêt est indispensable. A titre d'exemple, pour confronter une non demande récurrente voire une anti-demande, pour ne pas se laisser enfermer dans une relation de type thérapeutique alors que les conditions ne sont pas réunies, etc.

- Quelles sont les limites de la confidentialité selon vous ?

Il importe de clarifier la demande qui réside derrière la question de la confidentialité. La demande est-elle un test ? La demande provient-elle d'un commanditaire qui souhaite transgresser la confidentialité. En tout état de cause, la réponse ne peut pas faire l'économie du complexe !

Il y a toujours une certaine confidentialité à respecter. Les conditions de restriction de la parole s à valider en partie avec le bénéficiaire du coaching. Il n'y a par conséquent pas de réponse toute faite. Il importe de comprendre qu'il ne s'agit pas de se laisser enfermer dans la triangulation coaché, commanditaire, prestataire.

Pour sortir de la triangulation :

- S'interroger sur qui est le client, qui a la demande ?
- Traiter la demande (le commanditaire dit qu'il veut faire coacher son collaborateur mais en fait il souhaite, lui, se faire coacher)

Cas particuliers :

- lorsque l'on accompagne plusieurs personnes d'une même équipe, il ne peut y avoir de confidentialité. Elle se mue en devoir de réserve. Préserver à tout pris la confidentialité n'est que l'expression d'une méconnaissance.
- Si l'on se trouve dans une situation de médiateur entre deux acteurs, on ne peut coacher l'un ou l'autre en même temps. Le devoir de réserve serait difficile à tenir.
- Le reporting demandé au coach sur un ensemble de collaborateurs coachés simultanément n'est pas la même chose que demander un reporting à l'un ou l'autre des coachés. On peut en effet écrire un certain nombre de choses sans jamais nommer qui que ce soit.

Le point clé est de faire comprendre qu'en tant que coach, on ne peut pas être apparenté au bras armé du commanditaire. Ceci induirait une déresponsabilisation du client (commanditaire, direction, etc.) Une telle attitude discrédite le coach sur le marché.

Tout cela nous amène à proposer que cela soit la personne accompagnée qui rédige et fasse son propre reporting.

En conclusion, cette question est l'occasion d'explicitier la différence entre confidentialité et devoir de réserve, de présenter éventuellement le fantasme fusionnel et la méconnaissance qui se cachent derrière la défense d'une confidentialité à toute épreuve (le commanditaire est en droit de demander des comptes puisqu'il est le tiers payant), le syndrome du confesseur, etc. Autant de points qui manifestent la compétence opérationnelle du coach.

- Comment gérez-vous la problématique coaching/thérapie ?

C'est la question de cours de base. On traitera cette question par la différenciation des deux approches et en même temps en en donnant les similitudes, les questions de déontologie que cela soulève, etc.

Quelques points complémentaires peuvent être soulignés ici :

- Comme pour la question relative à la confidentialité (question précédente), il importe de sentir qui pose la question et son intentionnalité. La réponse sera différente selon les cas. La personne peut souhaiter savoir si vous avez des compétences de thérapeute, si vous savez expliciter en quoi la thérapie ne peut être vécue dans le cadre de l'entreprise (ce qui n'est pas clairement formulé dans l'esprit dans la plupart des commanditaires même s'ils savent tous dire que ce n'est pas le lieu !), si vous pouvez expliciter la philosophie du coaching en regard de la thérapie (surtout si la personne a déjà un parcours de cet ordre), etc. La prudence est de rigueur quant à aller trop avant dans le dévoilement de son propre parcours de coach.
- Il importe de connaître le travail qui est proposé en thérapie pour savoir ne pas faire de la thérapie dans les séances de coaching. Le travail thérapeutique sur soi permet précisément de distinguer l'approche thérapeutique et de disposer d'autres options qui ne relèvent pas de cette pratique.
- Explicitons quelques raisons pour lesquelles il n'est pas possible d'engager un travail thérapeutique en séance de coaching : ① ce n'est pas dans le contrat, ② les protections de base pour effectuer un travail régressif ne sont pas réunies dans l'entreprise (temps, rôle, processus), ③ les compétences du coach ne sont pas celles du thérapeute (même si le coach est éventuellement thérapeute), etc.
- Concernant les protections : le coach est généralement engagé pour traiter des contrats explicites et non cachés. Le coach ne peut en général pas fournir la protection nécessaire si le niveau caché est exposé au grand jour. Par exemple dans un séminaire de team-building pour la mise en place d'une équipe, les participants vont seulement passer deux ou trois jours avec le coach. S'il devait inviter tous les membres à reprendre des éléments scénariques non liquidés, ceux-ci pourraient se retrouver avec les sentiments douloureux associés, sans avoir aucun moyen évident de les traiter. De toute façon, travailler au niveau du scénario n'est en aucun cas une nécessité absolue pour aboutir à une résolution efficace des problèmes. Dans le travail en organisation, donc, le coach va le plus souvent s'axer sur la manière dont l'individu ou le groupe peuvent résoudre les problèmes le plus efficacement possible en pensant et en agissant dans le présent, plutôt qu'en explorant quel élément du passé ils doivent liquider. Par exemple, quand on porte le diagnostic en utilisant les Etats du Moi, on établit un diagnostic comportemental et social (comportements visibles) plutôt qu'historique ou phénoménologique (scénario invisible). Le coach va enseigner à ses interlocuteurs le concept de scénario de vie, comme moyen d'expliquer pourquoi les gens agissent d'une manière qui paraît aller à l'encontre du but recherché, ou qui leur cause de la souffrance. Mais on fera rarement du travail sur un scénario personnel (qui relève de la démarche thérapeutique).

Sur la pratique du coach

- Expliquer la mise en place d'une mission : les différentes étapes

Il s'agit de rassurer et de faire comprendre comment le commanditaire va pouvoir passer contrat avec le coach. Les étapes clés sont les suivantes :

- Rencontre avec le commanditaire – évaluation des besoins et des enjeux des parties prenantes, ajustement de l'ECM, etc.
- Rencontre avec le client – évaluation des besoins et discussion à bâtons rompus.
- Rédaction et présentation d'un contrat tripartite, négociation complémentaire, signature.
- Début de la prestation de coaching.
- Evaluation à mi parcours.
- Evaluation en fin de parcours.

- Décrivez une séance de coaching...

Trois points méritent d'être souligner

- Il convient d'insister sur la notion de la centration sur des situations opérationnelles...
- Avec la prise en compte de l'ici et maintenant (contrat de séance),
- Mais toujours replacée dans la perspective du contrat initial.

- Quelle est la durée d'une séance ?

Cela varie. Généralement, dans notre cadre de référence, on préconise deux heures pour les cadres, trois pour les cadres supérieurs. Mais c'est fonction de ce que le coach préfère. L'essentiel est de se préparer à répondre du temps imparti.

- Combien de rencontres pour une mission de coaching ?

Cela dépend grandement de la problématique. Une séquence de trois ou quatre séances est un début, ne serait-ce que pour clarifier et creuser le besoin. Cela se transforme potentiellement en une dizaine de séances. L'essentiel est de se préparer à répondre du nombre préconisé.

Il importe toutefois de structurer la pensée de l'interlocuteur en matière de déploiement d'une prestation.

- Quelles sont les problématiques sur lesquelles vous travaillez ?

Le besoin pour le commanditaire est de comprendre votre domaine d'intervention et de saisir si le coach va répondre à ses besoins opérationnels. La transparence est de rigueur !

- Réalisez-vous des bilans intermédiaires ?

Notre pratique est de faire un point à mi parcours. Tout d'abord pour rassurer le commanditaire qui souhaite avoir du reporting mais n'est pas dans une démarche de contrôle ni d'intrusion (à quelques rares exceptions près). C'est l'occasion pour le client de formuler en clarifiant ses propres avancées. Il s'agit d'aider le client à rendre compte de son travail avec le support du coach. C'est l'occasion d'approfondir l'alliance contrairement à ce que l'on pourrait imaginer.

- Réalisez-vous une évaluation ?

L'évaluation est faite par le client. U ne rencontre de toutes les parties prenantes (coach, commanditaire, coaché) peut être proposée en fin de parcours. Nous préconisons que le client rédige un rapport bref des pas faits durant la prestation et de se constituer en tant que force de proposition en sortant du fantasme qu'après le coaching, il ne faut plus avoir de besoin. C'est l'occasion de formuler une nouvelle demande et d'explicitier les besoins qui demeurent pour que la personne puisse réussir dans sa mission.

- Quelles sont les missions que vous préférez, dans lesquelles vous êtes le plus à l'aise, (problématique) ?

- A quelles problématiques ne pourriez-vous pas répondre ?

L'intégration du paradoxe identitaire du coach et du travail sur sa sécurité ontologique lui permettent de ne pas être dans le fantasme de devoir tout savoir. Une réponse préparée à cette question permet au commanditaire d'être rassuré sur le rapport à la toute puissance du coach.

- Quelle est la population avec laquelle vous préférez travailler ?

Toujours le même besoin : le coach est-il la bonne personne pour intervenir auprès de la population qui a une demande dans mon entreprise.

- Avez vous eu un/des échecs ?

On apprend de ses échecs autant que de ses réussites. Choisir ses cas de figure. Répondre non est suspect, répondre ou est éventuellement glissant. Attention donc !

- Avez-vous déjà refusé une mission (creuser) ?

Au travers de cette succession de question, le commanditaire peut croiser les informations que le coach lui a fournies. Attention donc à ne pas être dans la manigance, l'arrangement de la vérité, etc. C'est la recommandabilité qui est en jeu, beaucoup plus que le simple référencement ou la signature de l'affaire qui se joue !

- Etes-vous mobile ?

C'est parfois utile lorsque le coach habite en province. Cela donne une information quant au rayon d'action. L'enjeu est de répondre que c'est le cas (ainsi on reçoit les sollicitations) mais que c'est l'intelligence de situation qui prévaudra.

- Que préconisez-vous : coach interne ou externe ?

Si vous êtes coach externe, cette question est plus pour comprendre la façon dont vous percevez les différents points de vue mais pas pour invalider votre position. Il importe donc de faire une réponse impartiale qui souligne la complémentarité des deux approches. Voici quelques éléments de réponses :

Avantages coach interne	Avantages coach externe
<ul style="list-style-type: none"> ■ Proximité 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distance

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance de l'entreprise ▪ Coût moindre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benchmarking ▪ Crédibilité sur le contenu du coaching
Limites coach interne	Limites coach externe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Être juge et partie ▪ Doute éventuel sur expertise quant au coaching 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût élevé ▪ Peu de connaissance du contexte

- En quoi le coaching interne est-il biaisé ?

Il s'agira ici de :

- Valoriser la connaissance que le coach interne a de la vie interne de l'entreprise.
- Valoriser le moindre coût.
- Ne pas masquer l'ambiguïté réelle : dans le cas où la démarche n'envisage que du coaching interne, il peut être utile de suggérer une triangulation en s'assurant que les personnes d'un service soient accompagnées par un coach qui n'est pas en lien hiérarchique avec les acteurs de ce service.

Sur les outils

- Connaissez-vous des outils de communication ? Lesquels ?

A minima, l'Analyse Transactionnelle est l'outil pour penser la communication dans l'ECMP CT. Mais des connaissances en PNL, en Bioénergie, en Gestalt, etc. constituent un plus. L'enjeu est de disposer d'un cadre de référence en communication qui permette de penser son action dans son intervention et dans la relation.

- Utilisez-vous des tests de personnalité ? Lequel ? Si non, pourquoi ?

Pas de mensonge ! Les outils sont utiles mais ils ne font pas tout (les outils, c'est la quatrième qualité du coach, as la première). Les outils permettent d'objectiver aussi des diagnostics. Il s'agit de comprendre ce qui se joue pour le commanditaire derrière cette question avant de répondre.

Sur la relation avec le commanditaire

- Auriez-vous un conseil, une préconisation dans le référencement de coachs ?

On peut reprendre pour répondre à cette question le référentiel dont nous nous réclamons en CT pour valider la recommandabilité d'un coach : les quatre qualités, le parcours professionnel et le sens qu'on lui donne, les ruptures de vie, le travail thérapeutique, l'âge, le formation au coaching, etc.

- Qu'attendez-vous de votre commanditaire ?

C'est le moment de donner les points relatifs à l'alliance que l'on souhaite avoir avec l'entreprise.

- Quel est le coût d'une séance ?

Budget, quand tu nous tiens ! Les fourchettes de tarifs sont assez larges. En province une heure de coaching coûte entre 150 et 300 Euros. A Paris, cela va de 200 à 400 Euros. On voit bien que plusieurs facteurs sont en jeu : identité du coach, identité et problématique du client, lieu géographique, etc.

- Comment gérer vous la traçabilité vis à vis de l'entreprise ?

La notion de livrables que nous avons développée dans le paragraphe sur la rédaction de la proposition écrite est un moyen d'assurer la traçabilité avec l'entreprise de ce qui est fait. La question revient en fait à interroger le coach sur sa capacité éventuelle de rédaction, de formulation et de conceptualisation écrite de ses interventions. Bienvenue à ceux qui savent rédiger et qui aiment ça !

Ce qui est généralement important pour le commanditaire

- L'expérience en entreprise
- La sécurité ontologique
- L'authenticité
- La congruence (ce qui est dit en entretien, ce qui se dégage de la personne, ce qu'est sa pratique et la façon de la gérer)
- La formation
- Le niveau de développement personnel
- L'écoute
- L'ouverture : capacité à comprendre et accepter le cadre de référence et les valeurs de l'entreprise
- Pas de sur-vente
- L'intérêt porté à l'entreprise : la pertinence des questions. S'est-il inquiété du niveau de connaissance de son interlocuteur
- Les exemples clairs et concrets
- Clarté et précision dans la structure d'une mission, la démarche et capacité de souplesse et d'adaptation
- Les outils
- Le réseau
- Le rattachement à un cabinet
- L'intuitu personae