



**LES HABILETES RELATIONNELLES :
L'ECOUTE ACTIVE,
HARMONIQUE FONDAMENTALE DU COACHING**

SEPTEMBRE 2023

MARC DREZE

CFIP
Centre pour la Formation et l'Intervention Psychosociologiques
Académie de Coaching
Avenue Gribaumont 153 – 1200 Bruxelles – www.cfip.be



Coaching et écoute active
Marc Drèze 2023

SOMMAIRE

Préalable.....	3
La communication interpersonnelle et les habiletés relationnelles requis dans l'exercice du coaching.....	3
Introduction à l'écoute active.....	3
La communication interpersonnelle	4
Introduction aux attitudes : « les cibles de l'écoute active ».....	5
Les attitudes fondamentales.....	6
Les attitudes facilitatrices.....	7
1. L'empathie.....	7
2. Le respect.....	9
3. L'authenticité.....	9
Les attitudes activantes.....	10
4. La spécificité.....	10
5. La confrontation.....	11
6. L'immédiateté.....	11
Brèves Conclusions.....	12
Bibliographie	13



Préalable

Le présent document se réfère à la « formation à l'écoute », telle que nous la proposons aux (futurs) coachs, quel que soit le type de coaching qu'ils pratiquent ou pratiqueront. Ces notes accompagnent la formation mais ne s'y substituent évidemment pas.

Ce module a pour objet principal de traiter les questions relationnelles en jeu dans l'exercice du coaching.

Il est aisé de faire correspondre aux *compétences* reconnues par l'International Coaching Federation (ICF) les *qualités* et les *aptitudes* qui font l'objet de ce module. La plupart des compétences en question sont traitées dans le cadre de ce module.

La communication interpersonnelle : les habiletés relationnelles requises dans l'exercice du coaching

Le coaching présente par définition une haute connotation relationnelle : les habiletés interpersonnelles du coach contribuent considérablement à la pertinence et à l'efficacité de ses interventions.

Les concepts constitutifs de ce qu'on appelle « l'écoute active » traduisent avec beaucoup de pertinence les *qualités* personnelles que l'on vise ici. Ces qualités se déclinent en termes d'« attitudes ». Elles correspondent, pour l'essentiel, à ce que Carl C. ROGERS avait appelé les « *conditions nécessaires et suffisantes à la relation (...)* » (1957).

Ces *attitudes* sont des *aptitudes*, dont la mise en œuvre conditionne radicalement la qualité de la relation interpersonnelle, et pas seulement dans les dispositifs de coaching bien sûr. Le coaching s'apparente à un accompagnement, à une relation d'aide.

Les ingrédients principaux de l'approche dite « non-directive » ou, plus justement, « centrée-sur-le-client », s'avèrent très contributifs à l'égard du besoin qu'ont les coachs de développer leurs compétences dans le domaine de la communication interpersonnelle. Ces ingrédients constituent en quelque sorte « l'harmonique fondamentale » (l'expression est de Christian LESTIENNE) sur laquelle se déploient les pratiques de coaching.

Introduction à l'écoute active

La sensibilisation à « l'écoute active » consiste à familiariser les coachs avec les **attitudes** qui conditionnent la qualité

- de la relation interpersonnelle
- de *l'expression* personnelle
- de la *prise en considération de la personne* du coaché

L'approche théorique à laquelle nous nous référons est celle de Robert R. CARKHUFF. Psychologue américain, cet auteur a systématisé ce que Carl C. ROGERS, dont il avait été l'élève, avait appelé les fameuses « conditions ».



Ces conditions relationnelles, ces *attitudes*, sont fondamentalement distinctes des *techniques* (de communication). Plus précisément, les techniques sont les bienvenues *pour autant* qu'elles soient authentiquement *étayées* par les attitudes.

Contrairement à la psychanalyse, l'école dite « rogéienne » s'intéresse principalement à la dimension consciente de la personnalité. L'expression « écoute active » différencie cette méthode de l'écoute psychanalytique. L'approche rogéienne s'intéresse principalement au Moi freudien, comme du reste les autres démarches apparentées aux approches dites « humanistes ».

Elle relève d'une conception optimiste de l'Homme, qui n'est pas sans connotation « rousseauiste » : des potentialités positives caractérisent fondamentalement la personne humaine. Le développement des « forces de croissance naturelles » (le développement personnel) est favorisé par la mise en œuvre d'attitudes relationnelles particulières.

Voilà une philosophie que l'on associe volontiers à la maïeutique socratique : il s'agit de favoriser l'éclosion et le développement des ressources de la personne *à l'aide de la relation*.

En raison de son caractère assez pragmatique, « l'écoute active » trouve à s'appliquer aisément dans une variété de pratiques professionnelles au sein desquelles la relation constitue une dimension *sine qua non* : on sait combien c'est le cas du métier de coach.

La communication interpersonnelle

Les constituants de l'écoute active dans la pratique du coaching s'inscrivent naturellement dans le cadre général de la communication inter-humaine. Il est utile de rappeler ici quelques principes généraux à cet égard.

Emetteur, récepteur, feed-back

La communication est bien davantage qu'un échange d'information : c'est une interaction entre personnes qui s'influencent mutuellement dans une perspective forcément *circulaire* (plutôt que *linéaire*). Tout (comportement) est communication : *on ne peut pas ne pas communiquer* (WATZLAWICK).

La qualité de la communication entre les « acteurs » de l'interaction, entre l'*Emetteur* et le *Récepteur*, est fonction notamment des caractéristiques du *feed-back* ou « retour d'information » (ou rétroaction). Pratiquement, le feed-back se traduit par exemple par la *reformulation*, mais il existe évidemment des modalités de feed-back spontanées, pas forcément conscientes, et notamment non-verbales.

Contexte

Le *contexte* dans lequel se produit la communication influence évidemment celle-ci. Le contexte est fait de toute une série de caractéristiques telles que le cadre (physique) dans lequel on communique, les conditions organisationnelles (e.a. les conditions de travail), mais aussi des facteurs liés à l'environnement culturel / sociétal au sens large.



Des éléments de nature psychologique et émotionnelle (la personnalité, la qualité de « l'humeur », le climat « affectif ») conditionnent aussi la qualité de la communication.

Code

La communication est assurée à l'aide d'un *code* (le langage au sens strict et au sens large). Des problèmes se posent évidemment si les protagonistes ne partagent pas le même code.

Cadre de référence

Le *cadre de référence* est un ensemble de représentations psychologiques et culturelles à travers lesquelles nous comprenons et interprétons l'information, la réalité, le comportement et le discours des autres. C'est la *carte* pour comprendre le *territoire*.

Quand nous communiquons, il est essentiel, pour comprendre autrui et tenter de nous faire comprendre par lui, de saisir toute la *relativité* des perceptions respectives. Par exemple, le coaché peut vivre la situation comme extrêmement grave alors que le coach en a une autre représentation.

Contenu et processus

La communication est fondamentalement déterminée par deux dimensions : le *contenu* et le *processus*. Le contenu est constitué par l'objet du message (par exemple : « il est 14 heures »). Le processus qualifie la façon dont le message est transmis (par exemple à travers le ton, le rythme, la voix ...), c'est-à-dire en définitive la façon dont on est « en relation ».

Le processus est plus implicite et se révèle souvent dans le langage non-verbal. Il a plus d'impact communicationnel que le contenu, qui est pourtant plus explicite et s'inscrit davantage dans le « verbal ».

Introduction aux attitudes : les cibles de l'écoute active

Faits, sentiments, représentations, désir, relation

Lorsque nous communiquons, nous nous intéressons forcément, même si nous n'en sommes pas toujours conscients, à différents aspects de ce qu'exprime le coaché.

Le coach gagnera en efficacité s'il développe la conscience des « cibles » de son écoute, et s'il *choisit* ainsi davantage celles-ci.



Les sentiments

L'*empathie* a principalement pour objet les réactions affectives et émotionnelles du coaché, c'est-à-dire les *sentiments*, ou plus précisément les *émotions*.

Les faits

Le registre des *faits* intéressera aussi le coach, en particulier quand il doit prendre en compte les éléments *objectifs* ou en tout cas *factuels* d'une situation.

Nul doute que la prise en compte des aspects factuels d'une situation fasse partie du *décodage* (voir la *roue de l'accompagnement*). Le risque d'un intérêt trop exclusivement centré sur les faits consiste à occulter les manifestations émotionnelles du coaché. Celles-ci peuvent en effet générer chez le coach des réactions contre-transférentielles – des « résonances » - qu'il est difficile d'accepter (par exemple un sentiment d'impuissance).

L'imaginaire

Les *représentations* (mentales) sont relatives au monde imaginaire, aux fantasmes, aux rêveries. Par exemple : « selon votre intuition, que s'est-il passé ? » - ou : « qu'est-ce que vous imaginez à ce sujet ? » - ou « comment vous imaginez-vous dans cinq ans ? »

Le désir

La dimension du *désir* (au sens large) mérite souvent d'être prise en compte : « qu'attendez-vous de moi (ou du coaching) ? » - « qu'avez-vous envie de réaliser, de changer ? » - « que souhaitez-vous ? » - « quels sont vos projets ? » - « A quoi souhaitez-vous arriver ? »

La relation

On peut s'intéresser explicitement à ce qui se produit dans la *relation-même* avec le coaché : celui-ci est-il irrité à l'égard du coach ? Éprouve-t-il de l'anxiété, de l'angoisse, de la méfiance ... ? Idéalise-t-il le coach ? A-t-il vis-à-vis de lui des attentes irréalistes ? Est-il déçu, contrarié ? ...

L'attention portée à cette dimension peut se révéler pertinente lorsque des éléments relationnels (des sentiments vécus dans la relation) affectent ou perturbent la qualité de la communication ou lorsque la mise en évidence de ces éléments peut contribuer à la résolution d'un problème (voir *infra* la notion « d'immédiateté »).

Les attitudes fondamentales

Les attitudes fondamentales caractéristiques de l'écoute active sont au nombre de six et se différencient en deux types selon leur fonction. CARKHUFF a mis en évidence les attitudes *facilitatrices* (l'empathie, le respect, l'authenticité) et les attitudes *activantes* (la spécificité, la confrontation et l'immédiateté).



Si l'on souhaite rattacher ces attitudes à la « roue de l'accompagnement », on sera tenté d'identifier les attitudes facilitatrices à « l'accordage » (alliance, mise en confiance) et au décodage (herméneutique, interprétation, analyse) et les attitudes activantes au recadrage (questionnement, émergence, maïeutique) et au balisage (action, solutions, stratégies).

Cependant, l'alchimie singulière de l'accompagnement n'est pas toujours conforme à ce repérage théorique. Par exemple, on peut observer les effets de recadrage d'une intervention qui témoigne une empathie profonde.

Les attitudes facilitatrices

Les fonctions principales des attitudes facilitatrices sont de soutenir l'expression du coaché, la (prise de) conscience de ce qu'il vit ou expérimente subjectivement et intimement, et de favoriser l'établissement d'une relation de confiance, condition indispensable au développement d'un coaching de qualité.

1. L'empathie

Définition

L'empathie est une disposition personnelle qui consiste à percevoir, à saisir, à comprendre, à « capter » le monde de l'autre tel que celui-ci le vit (l'éprouve).

Dans la communication empathique, tout se passe *comme si*, ne fût-ce qu'un instant, le coach se mettait à la place du coaché, empruntait sa paire de lunettes pour voir, pour expérimenter en quelque sorte le monde *comme* lui.

L'empathie, c'est aussi la capacité du coach de *communiquer* (restituer) au coaché ce qu'il « capte » de son vécu, de ses sentiments, de ses émotions. Cette communication présente un aspect verbal (le discours que l'on tient, les mots qu'on utilise) et une dimension non-verbale (l'attitude corporelle, les gestes, l'intonation de la voix).

Empathie et sympathie

L'em-pathie se distingue de la sym-pathie en raison de la distance, de la neutralité qu'elle sauvegarde ou qu'elle induit. La sympathie relève davantage de la relation fusionnelle, comme on peut la rencontrer dans l'amour ou l'amitié par exemple.

L'empathie requiert une sorte de mise entre parenthèses de notre « cadre de référence » (notre vision du monde, de la situation, ...). Le coach tente de rejoindre le coaché, de faire écho, de saisir son point de vue, mais sans fusionner avec lui, sans non plus approuver ou désapprouver son opinion, son sentiment. En d'autres termes, le coach reste « à sa place » (de professionnel de l'accompagnement) tout en *reconnaissant* le vécu du coaché.

Cependant cette « distance » n'est pas de l'indifférence, loin de là. Au contraire, l'empathie est aussi faite de chaleur. Elle est la manifestation de la considération authentique du coach pour le



coaché. En ce sens, le coach est réellement impliqué, engagé dans la relation, réellement concerné par ce qui arrive au coaché.

La reformulation : attitudes et techniques

La *reformulation* consiste à restituer au coaché, le plus fidèlement possible, l'essentiel des propos tenus par lui, ou plus largement, de « l'expérience subjective » dont il témoigne (par exemple un sentiment).

La *reformulation* constitue théoriquement le volet technique le plus manifeste de l'empathie. Cependant, celle-ci connaît bien d'autres voies pour trouver à s'exprimer.

Du reste, il existe des reformulations « justes » (au point de vue du contenu) qui n'ont rien d'empathique (au plan du processus) : par exemple, la restitution des sentiments effectivement ressentis par le coaché, mais sur un ton qui ne convient pas (froid, indifférent, irrité,...).

Lorsque nous parlons d'empathie, comme des autres attitudes constitutives de l'écoute, nous nous référons à des capacités, des dispositions et des qualités *personnelles*. Celles-ci peuvent être améliorées, développées, mais elles ne se réduisent jamais à l'application de techniques, de recettes ou de « trucs ».

Le champ des relations humaines est irréductible à des procédés « programmables » comme ceux qui caractérisent les sciences exactes. Il en va de même des processus relationnels qui visent à favoriser le développement de la personne, comme le coaching.

Les effets de l'empathie

L'un des principaux effets de l'empathie, observé chez le coaché, est le sentiment d'être compris. L'empathie contribue à l'établissement et au développement d'une relation de confiance, de sécurité, c'est-à-dire à « l'accordage » (voir la « roue de l'accompagnement »). Elle invite le coaché à s'exprimer davantage et plus profondément, c'est-à-dire à mieux se comprendre lui-même. En somme l'empathie – surtout dans sa dimension *additive* - a pour effet d'accroître chez le coaché la conscience de son expérience subjective et l'étendue de celle-ci.

On peut distinguer différents niveaux d'empathie :

Le niveau interchangeable : la restitution offerte par le coach est pratiquement semblable à ce que lui a communiqué le coaché (réponse reflet)

Le niveau additif : le coach renvoie au coaché des sentiments ou des émotions dont celui-ci n'était pas conscient, ou dont il était peu conscient, ou qu'il n'a pas exprimé explicitement, mais dans lesquels il reconnaît son expérience intime.

Le niveau soustractif : l'écouter renvoie à l'écouter des contenus émotionnels dont la qualité est en deçà de ce que lui a communiqué l'écouter (ce qui en fait ne constitue pas une attitude empathique).

L'empathie est une forme complexe *de feed-back*. Elle est la condition la plus fondamentale de l'écoute active et constitue le fondement nécessaire au déploiement des autres attitudes.



2. Le respect

Le respect inconditionnel

Le respect est d'abord une attitude par laquelle nous reconnaissons la dignité humaine du coaché, et dès lors acceptons celui-ci tel qu'il est, quels que soient ses comportements, ses valeurs, ses opinions.

Le respect – qualifié en l'occurrence d'*inconditionnel* – se rattache bien entendu à l'idée de tolérance, à l'acceptation des différences dans une perspective de non-jugement.

Le respect inconditionnel présente une autre caractéristique : « *l'a priori* de confiance » dans les capacités du coaché. Il s'agit en quelque sorte d'un « préjugé favorable » quant à ses capacités de s'exprimer, de dire ce qu'il pense et ce qu'il sent, de développer son point de vue, de découvrir et de mettre en œuvre des solutions, des stratégies innovantes.

Rogers parlait de « regard positif inconditionnel » pour qualifier cette attitude, qui se révèle fondamentalement caractéristique de la posture du coach.

Le respect conditionnel

Le respect *conditionnel* procède du respect inconditionnel. On pourrait en résumer la signification par la formulation suivante : « le coach respecte le coaché au point de ne pas accepter qu'il fonctionne en deçà de ses capacités / ressources / compétences ». Par exemple, mettre en évidence les ressources du coaché (compétences, expériences, ...) alors que celui-ci a tendance à les minimiser relève du respect conditionnel, à condition bien sûr que cette mise en évidence ne constitue pas une négation du vécu du coaché.

Le respect conditionnel se traduit aussi par des « exigences », le fait de poser des balises, parfois de rappeler les règles et les usages : par exemple, le rappel d'aspects convenus au départ du coaching (contrat).

L'explicitation de ces *limites* relève du « respect conditionnel ». Cette attitude est nécessaire, notamment dans les situations où il convient précisément de « mettre des limites » (par exemple : attentes irréalistes de la part du coaché, difficultés à accepter les exigences convenues ou le cadre des entretiens ...)

3. L'authenticité

L'authenticité se réfère bien sûr à la capacité d'être soi-même, la sincérité, l'intégrité, et dans une certaine mesure, la transparence.

Plus opérationnellement, l'authenticité s'apparente à la cohérence, la concordance, ou la « congruence » entre différentes parties de ce que nous sommes : consonance entre nos pensées, nos sentiments, nos comportements, correspondance entre le langage verbal et



l'expression non-verbale. A cet égard, elle s'apparente pour nous à l'assertivité, qui est principalement la manifestation de la *cohérence* personnelle.

L'authenticité confère au coach son caractère naturel et humain. Elle se distingue de la dysharmonie, de l'artificialité, de la superficialité et de la technicité.

Dans certaines situations, elle peut donner lieu à l'explicitation d'un sentiment personnel : par exemple, « Je suis touché par ce qui vous arrive ».

Le coach – parce qu'il est, heureusement, humain - ne peut s'empêcher d'éprouver des émotions. La question est de savoir ce qu'il en fait dans la relation avec le coaché : que peut-il laisser transparaître ? Que doit-il dissimuler ? Quelle « utilisation » le coach peut-il faire de ses propres réactions émotionnelles, de ce que les psychanalystes appellent le « contre-transfert », ou des « résonances personnelles », pour aider le coaché ? Il doit faire preuve à cet égard d'une grande habileté au discernement, la question centrale étant de distinguer ce qui peut être utile au coaché.

4. Remarque conclusive au sujet des attitudes facilitatrices

L'articulation, la co-mise en œuvre de l'empathie, du respect et de l'authenticité sont constitutives d'une attitude globalement facilitatrice, condition fondamentale de « l'accordage ». Les trois dimensions entretiennent entre elles un rapport d'autorégulation.

Par exemple, l'empathie et le respect conditionnent l'authenticité : si la régulation ne fonctionnait pas, le coach pourrait être très authentique mais pas du tout facilitateur. Ce serait par exemple le cas d'un coach déclarant *sincèrement* – mais inadéquatement - son agressivité à l'égard d'un coaché dont le comportement l'exaspère.

De même, l'authenticité connote la qualité de l'empathie : quand celle-ci est exempte d'authenticité, elle est « froide », impersonnelle ou trop « technique ».

Les attitudes facilitatrices intègrent complètement ce que Christian LESTIENNE a appelé, inspiré en cela par Roustang, l'IPRADIO : *Intensité de présence à l'autre dépourvue de toute intentionnalité ou attente.*

LES ATTITUDES ACTIVANTES

D'une façon générale, les attitudes activantes ont pour fonction de mobiliser le coaché vers l'action, de favoriser la réorganisation de sa représentation de la situation ou la résolution d'un problème (recadrage). Elles n'ont de sens qu'étayées par les attitudes facilitatrices.

1. La spécificité

La spécificité est une attitude qui consiste à favoriser une expression précise plutôt que vague, concrète plutôt qu'abstraite, particulière plutôt que générale, et surtout une expression *personnelle* plutôt qu'*impersonnelle* ou *anonyme*.



Elle a pour fonction principale d'aider le coaché à se (re)-centrer sur lui-même, sur l'objet précis qui le concerne et qui constitue le « fil conducteur » de l'échange, sur son vécu au sujet de ce qui lui pose problème.

Par exemple, imaginons qu'un coaché s'exprime selon des termes trop vagues, ou évoque une situation le concernant de près mais dont il parle d'une manière abstraite, comme s'il n'était pas impliqué. Le coach peut l'inviter à s'exprimer d'une façon plus précise, plus concrète et à la fois plus personnelle. En quelque sorte, il peut solliciter son « implication personnelle » dans les propos qu'il tient.

La spécificité présente un risque si elle est mise en œuvre prématurément ou trop systématiquement : celui de donner à l'attitude du coach l'allure d'une « investigation intrusive », laquelle peut naturellement être mal vécue par le coaché...

La spécificité se traduit aussi assez souvent par des *questions*, alors que l'empathie se manifeste plutôt par des suggestions prudentes se terminant par des *points de suspension*... Le coach averti s'abstiendra évidemment de poser des questions qui relèvent de la curiosité : par définition, la *spécificité* au sens où nous l'entendons ici reste centrée-sur-la-personne (du coaché).

2. La confrontation

La « confrontation » consiste à mettre en évidence les contradictions du coaché, les tensions, les conflits qui l'affectent, lesquels sont souvent la source ou la conséquence de ses difficultés.

Par exemple, la mise en évidence par le coach, d'éléments incohérents entre eux dans le discours du coaché, constitue une « confrontation ». Soulignons que la confrontation porte sur des aspects conflictuels apparaissant dans l'attitude du coaché, et non sur des conflits *entre* lui et le coach.

La confrontation peut entraîner une sorte de déséquilibre provisoire, ou de déstabilisation relative, à partir desquelles le coaché modifiera peut-être la représentation qu'il a de la situation. Elle entraîne dès lors des effets similaires à ce qu'on qualifie volontiers de « recadrage ».

La confrontation doit présenter au moins quatre conditions pour être efficace (c'est-à-dire pour que le coaché *puisse* en faire quelque chose d'utile *pour lui* et de non-destructeur) :

- elle doit s'appuyer sur les attitudes facilitatrices : elle requiert qu'un minimum de confiance soit établi entre les protagonistes.
- elle doit intervenir au *bon moment*, c'est-à-dire quand le coach a identifié que le coaché pourrait en faire quelque chose d'utile pour lui-même.
- elle doit porter sur des comportements observables et non sur la personne en tant que telle ; c'est la différence entre « le jeudi 17 février, ce directeur a commis une faute professionnelle » et « ce directeur n'est pas un vrai professionnel ! ».
- elle doit être centrée sur les besoins du coaché et non sur les besoins ou les attentes du coach



3. L'immédiateté

Cette attitude se réfère à ce que nous avons identifié *supra* comme les interventions ayant pour cible, *hic et nunc*, la relation elle-même et ce qui est vécu au sein de celle-ci par les personnes.

Plus précisément, *l'immédiateté* consiste à ramener dans « l'ici et maintenant » de la relation, des éléments présentés par le coaché comme extérieur à celle-ci mais qui la concerne cependant aussi.

Cette dimension est relative à la prise en compte de ce que les psychanalystes appellent le « transfert », les mouvements émotionnels vécus par le patient à l'égard de l'analyste et qui sont en fait issus d'expériences affectives antérieures, le plus souvent infantiles. La mise en évidence de ces *affects* constitue une forme *d'immédiateté*.

Nul doute que le coach fasse l'objet de « transferts » dans l'exercice de sa mission : le coaché peut développer à son égard toutes sortes de sentiments, positifs ou non, qui ne sont pas nécessairement en rapport avec la réalité de sa relation avec lui (lire par exemple R-M HALBOUT, « Savoir être coach »).

Généralement, *l'immédiateté* concerne toutes les interventions faites par le coach qui sont directement en relation avec « ce qui se passe » dans la relation entre le coaché et lui-même. Par exemple : « J'ai l'impression que vous êtes irrité à mon égard. Est-ce exact ? Pouvons-nous en parler ? » ...

L'immédiateté constitue une forme intense de *confrontation* puisqu'elle consiste en quelque sorte à « mettre le doigt » sur le problème du coaché tel qu'il est vécu *ici et maintenant* (immédiatement) par lui.

Brève conclusion au sujet des habiletés relationnelles du coach

Dans les pratiques d'accompagnement, quelles que soient la forme qu'elles revêtent, la qualité de la relation inter-personnelle est significativement influencée par les conditions de l'écoute du coaché par le coach.

Les accompagnateurs le savent bien, mais ils savent aussi combien la mise en œuvre de ces conditions peut être compromise par une variété de facteurs : l'indisponibilité, les « résonances » personnelles, les croyances selon lesquelles il faudrait « faire vite », proposer des solutions immédiatement ...

A la suite de C. Rogers notamment, notre conviction est qu'un certain nombre d'habiletés personnelles ont pour effet de faciliter la relation, l'expression du coaché, la réalisation de ses objectifs et son développement personnel.

En deçà des prestations à caractère technique, dont l'intérêt est indiscutable, la qualité de la relation coach-coaché peut s'avérer déterminante quant aux objectifs visés. En tout état de cause, c'est l'accent que nous avons voulu donner au contenu de la formation dont ces notes sont le reflet.



Bibliographie

- Angel, P., & Amar, P. (2009). *Le coaching*. Presses Universitaires de France, Paris.
- Artaud, J. (2000). *L'écoute. Attitudes et techniques*. Tricorne Editions, Chronique Sociale, 2000
- Berne, E. (1978). *Des jeux et des hommes*. Stock, Paris
- Cardon, A., Lenhardt, V. *L'analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution*, Ed. d'Organisations, 1998.
- Délivré, F. (2013). *Le métier de coach. Spécificités, rôles, compétences*. 3^e édition. Groupe Eyrolles.
- Gori, R., & Le Coz, P. (2006). *L'empire des coachs : Une nouvelle forme de contrôle social*. Albin Michel, Paris.
- Halbout, R-M. (2015). *Savoir être coach. Un art, une posture, une éthique*. Groupe Eyrolles, Paris.
- Lenhardt, V. (1993), *L'accompagnement individuel des dirigeants : le coaching*. Education Permanente, no 114
- Lenhardt, V. (2002). *Les responsables porteurs de sens*. INSEP Editions, Paris.
- Lenhardt, V. (2016). *Mes 10 stratégies de coaching*. InterEditions, Paris.
- Levinas, E. (1979). *Le temps et l'autre*. PUF, Paris.
- Maurer, R. (2006) *Un petit pas peut changer votre vie – La voie du Kaizen*. Ed. Anne Carrière.
- Mikolajczak, M., Quoidbach, J., Kotsou, I. & Nélis, D. (2014). *Les compétences émotionnelles*. Dunod
- Moral M., & Angel P. (2008). *Coaching : outils et pratiques*. Armand Colin, Paris.
- Muchielli, R. (2002). *L'entretien de face-à-face dans la relation d'aide*. Coll. Formation permanente en sciences humaines, séminaire de Roger Mucchielli, Les éditions ESF.
- Rogers, C. (1968). *Le Développement de la Personne*. Editions Dunod, Paris.
- Rogers, C. (1987). *Un manifeste personnaliste*, Editions Dunod, Paris.
- Rogers, C. (2006). *Les groupes de rencontre. Animation et conduite de groupes*, InterEditions, Paris.
- Watzlawick, P., Helmick, J. & Jackson, D. (2004). *Une logique de la Communication*, Editions du Seuil, Coll. Points, Paris.
- Yalom I. (2017). *Créatures d'un jour*, Livre de poche
- Yalom I. (2018). *L'art de la thérapie*, Livre de poche

Au sujet des ouvrages d'Irvin Yalom : <https://www.livredepoche.com/auteur/irvin-yalom>

