

# Coaching et écoute



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## L'écoute active: l'harmonique fondamentale du coaching

2024

Marc Drèze



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be <sup>1</sup>

1

# Paradoxe contemporain



- Le développement des technologies:  
on n'a jamais autant communiqué !
- Nous éprouvons le besoin impérieux  
d'humaniser la communication !
- Attitudes et techniques  
empathie et reformulation  
respect et politesse



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be <sup>2</sup>

2

## Attitudes



- Les habiletés relationnelles se traduisent en termes d'attitudes
- Ces attitudes s'apparentent aux principes de «l'écoute active»
- L'origine de cette approche s'inscrit dans la perspective de Carl ROGERS
- ROGERS, CARKHUFF, Jean-Jacques ROUSSEAU

3

## Notes personnelles



4

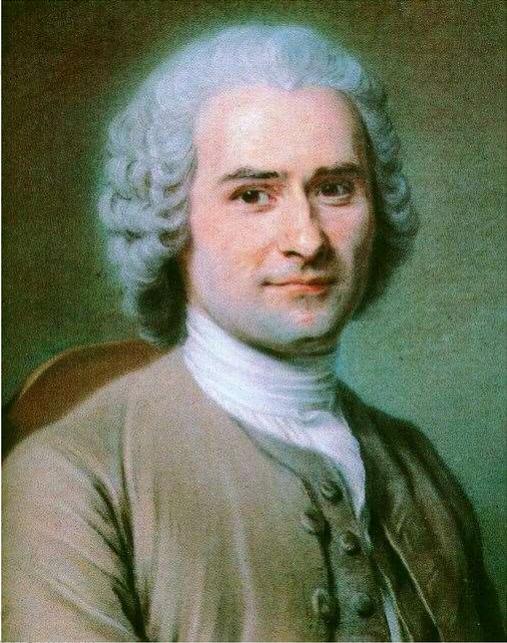


Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 5

5



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 6

6

## Principes (1/3)



- Les conditions nécessaires et suffisantes à la relation psychothérapeutique
- A l'origine, cette approche était destinée aux professionnels de l'aide aux personnes
- Toutes les techniques sont pertinentes à condition qu'elles soient sous-tendues par une véritable qualité de présence à l'autre (ROGERS)

## Principes (2/3)



- Les qualités requises en matière d'aide sont les mêmes que celles qui conditionnent toute relation inter-humaine à la fois respectueuse et «efficace»
- Dans de nombreux secteurs professionnels, l'intérêt s'est développé pour les approches qui contribuent à l'optimisation des compétences relationnelles

## Principes (3/3)



- Au-delà des compétences techniques qui sont l'apanage des professionnels, la qualité de la relation influence significativement l'efficacité des prestations
- Illustrations dans les domaines de la pédagogie, des soins aux personnes, du management et du coaching évidemment.

## Objectifs du module



- **Savoir:**  
Connaître les ingrédients relationnels qui conditionnent une communication inter-personnelle de qualité dans l'exercice du coaching
- **Savoir-faire et savoir-être:**  
Expérimenter les attitudes personnelles qui permettent d'assurer une communication respectueuse, efficace et qui ait du sens

## Programme

- Les bases de la communication inter-personnelle
- Les attitudes fondamentales de l'écoute active:
  - \* **Les attitudes facilitatrices:**
    - Empathie
    - Respect
    - Authenticité et assertivité
  - \* **Les attitudes activantes:**
    - Spécificité
    - Confrontation
    - Immédiateté

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques [www.cfip.be](http://www.cfip.be) 11

11

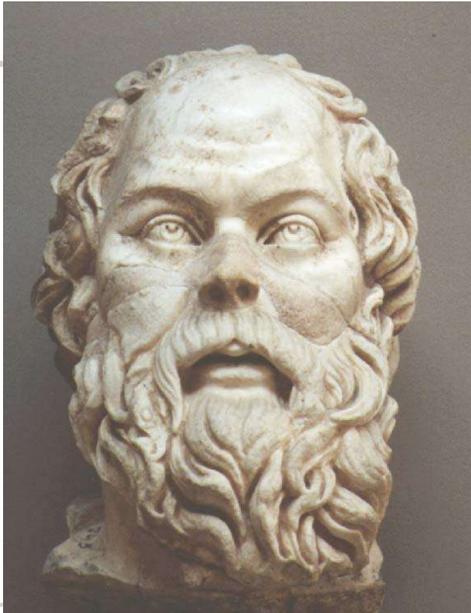
## Méthodologie: la maïeutique

- Interactivité et Expressivité
- Expérience: Expérimentations, *Ici et maintenant*  
Réalité
- Théorie
- Auto-exploration, introspection, réflexivité
- Pragmatisme
- Appropriation

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques [www.cfip.be](http://www.cfip.be) 12

12



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 13

13

## Les trois tamis de Socrate

- Est-ce vrai ?
- Est-ce bon ?
- Est-ce utile ?

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 14

14

## Usages et règles



- Horaires
- Confidentialité
- « Feed-back » bienveillant

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques [www.cfip.be](http://www.cfip.be) 15

15

## La communication: brainstorming



- Quels sont les éléments qui facilitent la relation interpersonnelle dans l'exercice du coaching ?
- Quels sont les éléments qui peuvent entraver la relation interpersonnelle dans le cadre du coaching ?

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques [www.cfip.be](http://www.cfip.be) 16

16

## Notes personnelles



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



17

17

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques [www.cfip.be](http://www.cfip.be)

17

## Les bases de la communication interpersonnelle



- On ne peut pas ne pas communiquer
- Logique circulaire
- Emetteur et Récepteur
- Code
- Feed-back ou rétroaction

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

18

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques [www.cfip.be](http://www.cfip.be)

18

## Les bases de la communication interpersonnelle



- Cadre de référence: représentations personnelles à travers lesquelles nous interprétons l'information
- Contexte: physique, organisationnel, sociétal
- Contenu et processus

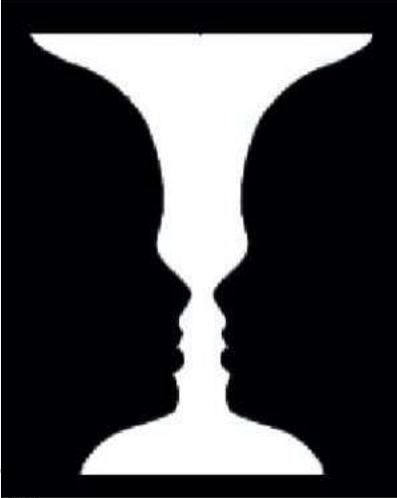
## Le cadre de référence



**Le cadre de référence**



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



21  
[www.cfip.be](http://www.cfip.be)

 Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

21

**Le cadre de référence**



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



22  
[www.cfip.be](http://www.cfip.be)

 Centre pour la Formc & l'Intervention Psychosociologiques

22

## Contenu et processus



- Contenu: l'objet du message
  - \* Le langage verbal
  - \* L'explicite
- Processus: la manière dont le message est transmis
  - \* Le langage non-verbal
  - \* L'implicite
- Impact sur la communication  
Le processus a une influence plus significative que le contenu

## Exercice



- A parle à B d'une situation qu'il / elle vit comme insatisfaisante
- B facilite l'expression de A
- C observe la manière dont B facilite l'expression de A
  - \* Aspects verbaux
  - \* Aspects non-verbaux

## Notes personnelles





25

25

www.cfip.be

Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

gip

25

## L'empathie: une double habileté




- Capacité de percevoir, capter, saisir le monde du coaché tel que celui-ci l'éprouve
- Capacité de restituer cette perception au coaché, de faire écho, de *montrer* qu'on le comprend

26

www.cfip.be

Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

gip

26

## Caractéristiques de l'empathie



- Comprendre n'est pas approuver
- De la distance mais pas de l'indifférence
- Neutralité
- Différences entre empathie et sympathie (fusion)
- Trois niveaux de compréhension
  - \* Empathie additive
  - \* Empathie interchangeable
  - \* Compréhension soustractive

27

## Cibles de l'écoute



- Les faits, le problème, la situation, le symptôme, la maladie
- Les émotions, les sentiments, le vécu, les affects, le malade, la personne, le coaché
- L'imaginaire, les fantasmes, les représentations
- Le désir
- La relation coach-coaché

28

## Des mots pour désigner des attitudes

- Comprendre
- Entendre, accuser réception
- Acquiescer
- Opiner (du chef)
- Approuver / Désapprouver
- Etre d'accord / Ne pas être d'accord

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

29

29

## Exercice

### 1. Planter le décor

### 2. Jeu de rôle

\* A est un coaché

- passif, dépendant
- agressif, menaçant
- éternellement insatisfait

\* B est un coach qui facilite l'expression du coaché

\* C observe la façon dont le coach respecte le coaché

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

30

## Le respect



«Le regard positif inconditionnel»  
(Carl C. ROGERS)

- Le respect inconditionnel
- Le respect conditionnel

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

**gip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques 31  
www.cfip.be

31

## Le respect inconditionnel



- Accepter le coaché tel qu'il est
- Reconnaître sa dignité humaine
- Faire preuve de tolérance
- Accepter les différences
- Absence de jugement et de préjugés
- *A priori* de confiance dans les capacités, les compétences, les ressources du coaché

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

**gip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques 32  
www.cfip.be

32

## Le respect conditionnel



- « Ne pas accepter » que le coaché fonctionne en de-ça de ses capacités, de ses compétences
- Exigences, limites
- Interventions qui visent à rappeler les règles, les usages, le contrat, ou plus simplement les compétences, les capacités, les ressources

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

33

33

## Notes personnelles



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



34



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

34

34

## Exercice

- Attitude indifférente
- Attitude « minimisatrice »
- Attitude « invasive »
- Attitude empathique, respectueuse, authentique

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement





Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 35

35

## Notes personnelles

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement





Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques


 www.cfip.be 36

36

## Exercice



- Partie 1
  - \* Le coaché exprime une difficulté
  - \* Le coach l'accompagne par une écoute de qualité



37

## Exercice (suite)



- Partie 2
  - \* Le coach parle à C de la façon dont il a vécu la relation avec le coaché
  - \* Le «superviseur» aide le coach à identifier:
    - Les sentiments qu'il a éprouvé à l'égard du coaché
    - Ce qu'il a fait de ces sentiments dans la relation avec le coaché
    - Ce qu'il aurait pu faire de plus efficace avec ses sentiments
  - \* D observe l'ensemble du processus



38

## L'authenticité: la cohérence



- Etre soi-même, être naturel, être vrai
- Caractère humain et personnel de la relation
- Cohérence, consonance, congruence entre:
  - \* Les comportements
  - \* Les sentiments
  - \* Les pensées
- Crédibilité
- Assertivité: affirmation de soi

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 39

39

## L'authenticité: transparence et conscience de soi



- Transparence
- Partage d'expériences personnelles ou d'un sentiment
- Conscience du coach de ses réactions émotionnelles et de ce qu'il en fait d'utile dans la relation avec le coaché

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 40

40

## Les attitudes facilitatrices: synthèse



### L'empathie, le respect et l'authenticité

- Ont pour effet de:
  - \* faciliter l'expression du coaché
  - \* créer et entretenir une relation de confiance
  - \* favoriser l'exploration par le coaché lui-même de ses difficultés et de ses ressources
- Entretiennent entre elles une relation de régulation réciproque
- Leur co-mise en œuvre constitue l'effet facilitateur

41

## Notes personnelles



42

## La spécificité: définition



La spécificité est une attitude qui favorise une expression:

- \* Précise plutôt que vague
- \* Particulière plutôt que générale
- \* Concrète plutôt qu'abstraite
- \* Personnelle plutôt qu'impersonnelle ou anonyme

## Les effets de la spécificité



- Le coaché « se centre » sur lui-même, ses difficultés et ses ressources
- Il s'approprie son propre discours, son expérience
- Il s'exprime d'une manière personnelle, engagée, responsable
- Il devient «acteur», «sujet», «propriétaire» de ce qu'il expérimente

## Les écueils à éviter



- L'effet investigateur:
  - \* les questions qui s'apparentent à une enquête
  
- La curiosité:
  - \* Les questions déplacées à l'égard des objectifs du coaching ou du contrat

## Notes personnelles



## Exercice: quelle serait une réponse « spécifiante » ?



1. De toute façon, il n'y a plus de travail pour ceux qui ont plus de 55 ans
2. Aujourd'hui, ceux qui n'ont pas une expérience à l'étranger sont foutus
3. On m'a dit de venir vous voir
4. Il paraît que vous êtes un excellent coach
5. Personne ne m'apprécie

## Exercice: suite



6. Je n'ai jamais eu de chance
7. Mon manager m'a dit d'aller voir le commercial
8. On m'a toujours dit que j'étais rigide
9. Je déteste mon boss
10. J'éprouve un certain malaise
11. Dans un département comme le nôtre,  
on n'a jamais fini

## Exercice: suite



12. Le harcèlement est inadmissible
13. Les politiciens sont des gens malhonnêtes
14. Je n'aime pas parler de moi
15. Vous me regardez d'un drôle d'air
16. Le DRH tient absolument à ce que je vous rencontre régulièrement

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 49

49

## Exercice: suite



17. Mon psychiatre me dit que je suis paranoïaque, mais ce n'est pas vrai
18. J'ai fait un burn out
19. Pourquoi ma femme ne me regarde-t-elle jamais ?
20. C'est pas moi, c'est mes nerfs

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 50

50

## La confrontation: définition



La confrontation est une attitude par laquelle  
le coach met en évidence les  
contradictions, les incohérences, les conflits  
internes vécus par le coaché

## La confrontation: effets escomptés



- La confrontation peut provoquer une certaine « déstabilisation »
- Le coaché développe une nouvelle représentation de la situation, de ses ressources, de son projet (effet du recadrage)
- Le coaché est davantage tourné vers l'action, la résolution du problème (l'état désiré ?)

## Les conditions d'une confrontation efficace



- La confrontation doit être étayée par les attitudes facilitatrices: confiance, sécurité, permissivité de l'expression
- Elle doit être formulée au « bon moment »
- Elle porte sur des comportements observables et non sur le coaché en tant que personne
- Elle est centrée sur les besoins du coaché, pas sur ceux du coach

53

## Exercice



- A parle à B d'une difficulté
  - B met en évidence les contradictions de A
  - C prend note des contradictions mises en évidence par B
- et observe la façon dont B met en évidence les contradictions de A

54

## L'immédiateté



L'immédiateté consiste à ramener dans  
« l'ici et maintenant » de la relation des  
éléments qui sont présentés par le coaché  
comme extérieurs à celle-ci  
mais qui la concernent également

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

55

55

## L'immédiateté: extension



Les interventions du coach qui  
concernent la relation coach-coaché  
elle-même, et en particulier ce que  
le coaché vit dans cette relation

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

56

56

## Exercice : synthèse 1



- Jeu de rôle A - B
- Les observateurs identifient les cibles de l'écoute exercée par le coach:  
faits, émotions, imaginaire, désir, relation « ici et maintenant »



57

## Exercice : synthèse 2



- Jeu de rôle A - B
- Les observateurs (entre 2 et 6)
  - \* Identifient les attitudes mises en œuvre par le coach
  - \* Donnent des exemples précis d'intervention en relation avec les attitudes qu'ils identifient
- Empathie, respect, authenticité, assertivité, spécificité, confrontation, immédiateté



58

## Notes personnelles



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



59

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociales

www.cfip.be 59

59

## Compétences ICF



- Quels liens pouvez-vous établir entre les habiletés expérimentées au cours de ce module et les 8 compétences ICF ?

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



60

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociales

www.cfip.be 60

60

## Bilan du module

A l'issue de ce module, qu'avez-vous découvert sur votre manière d'écouter le coaché ?

Qu'est-ce que vous souhaitez changer ou améliorer ?

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques [www.cfip.be](http://www.cfip.be) 61

61

## Merci de votre participation !

*Pour nous trouver...*

***[www.cfip.be](http://www.cfip.be)***

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

**cfip** Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques [www.cfip.be](http://www.cfip.be) 62

62