

Coaching et écoute



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

L'écoute active: l'harmonique fondamentale du coaching

2025

Marc Drèze



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

1

1

Notes personnelles



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

2

2

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

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 3

3

Attitudes



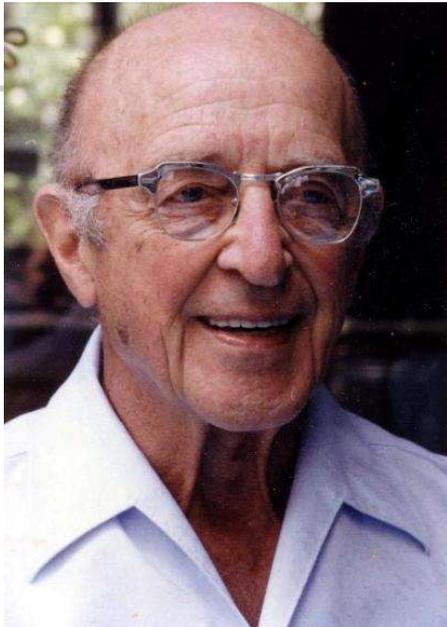
- Les habiletés relationnelles
se traduisent en termes d'attitudes
- Ces attitudes s'apparentent
aux principes de «l'écoute active»
- L'origine de cette approche s'inscrit
dans la perspective de Carl ROGERS
- ROGERS, CARKHUFF, Jean-Jacques ROUSSEAU

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 4

4



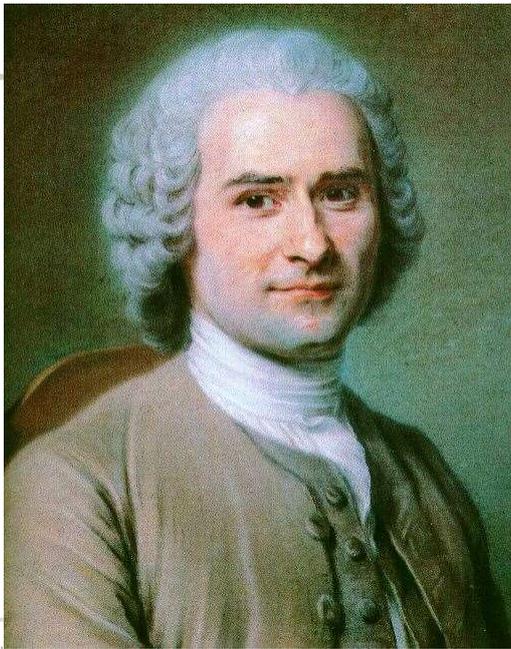
Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

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 11

11

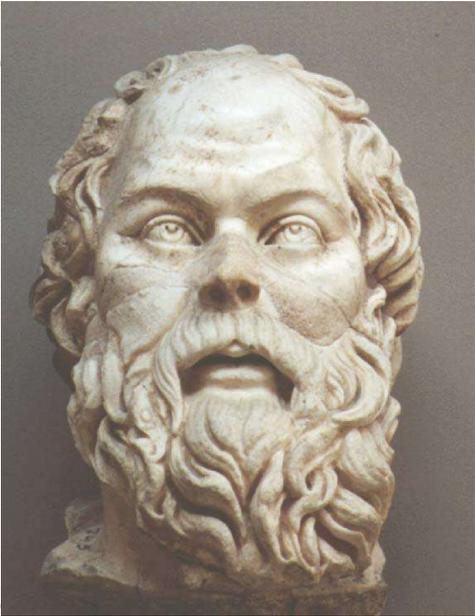
Méthodologie: la maïeutique

- 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 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

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

15

15

Notes personnelles

▶

▶

▶



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

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

16

16

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 ?

17

Notes personnelles



18

Les bases de la communication interpersonnelle



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

19

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

20

Le cadre de référence



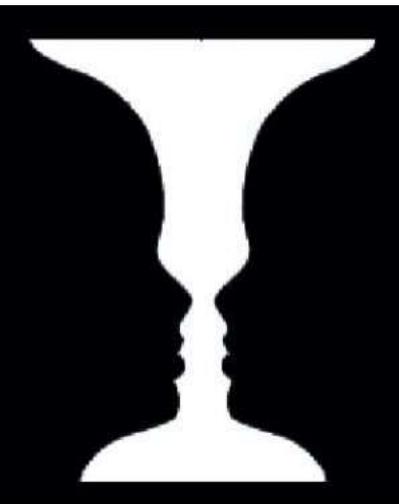
Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 21

21

Le cadre de référence



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 22

22

Le cadre de référence



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

 Centre pour la Formc
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be ²³

23

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

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

 Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be ²⁴

24

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

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques www.cfip.be 25

25

Notes personnelles



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques www.cfip.be 26

26

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

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

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

Des mots pour désigner des attitudes



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

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

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

31

Notes personnelles



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

▶

▶

▶



32

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

32

Le respect



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

- Le respect inconditionnel
- Le respect conditionnel

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques www.cfip.be 33

33

Notes personnelles



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

▶

▶

▶



cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques www.cfip.be 34

34

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

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

Exercice

- Attitude indifférente
- Attitude « minimisatrice »
- Attitude « invasive » (sauvetage)
- Attitude empathique et respectueuse

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques www.cfip.be 37

37

Notes personnelles

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

38

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques www.cfip.be 38

38

Exercice



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

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques www.cfip.be 39

39

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

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

cfip Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques www.cfip.be 40

40

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

41

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

42

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

IPRADIA (Christian LESTIENNE)



Intensité de présence à l'autre dépourvue de toute intentionnalité ou attente

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

47

Notes personnelles



48

Exercice: quelle serait une réponse « spécifique » ?



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

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

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

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

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

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

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 »

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

Notes personnelles



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



61

61

Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

61

Compétences ICF



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

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

62

62

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

 Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques www.cfip.be 63

63

Merci de votre participation !



Pour nous trouver...

www.cfip.be

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

 Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques www.cfip.be 64

64