

Formation

Consultance

Accompagnement

# Coaching et écoute



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

2026

Marc Drèze



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

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

1

1

Formation

Consultance

Accompagnement

# Notes personnelles





Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

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

2

2

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

## 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



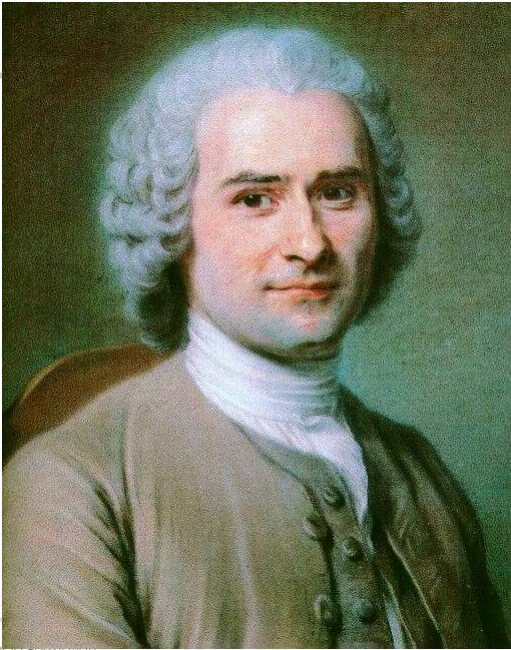
 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques


www.cfip.be

5

5

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

6

6

## Principes (1/3)

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

- 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)



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

7

7

## Principes (2/3)

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

- 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



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

8

8

## Principes (3/3)



■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

- 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.



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

9

9

## Objectifs du module



■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

- **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



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

10

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

# 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

 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

11

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

# Méthodologie: la maïeutique

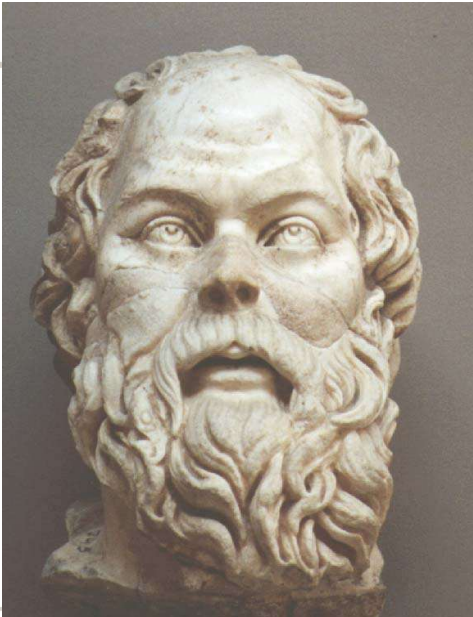
- Interactivité et Expressivité
- Expérience: Expérimentations, *Ici et maintenant*  
Réalité
- Théorie
- Auto-exploration, introspection, réflexivité
- Pragmatisme
- Appropriation

 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques


www.cfip.be

12

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



13



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociales

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

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## Les trois tamis de Socrate

14




Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociales

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

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

# Usages et règles

- Horaires
- Confidentialité
- « Feed-back » bienveillant

 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

15

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

15

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

# Notes personnelles

▶

▶

▶



 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

16

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

16

16




■ Formation

■ Consultance

■ Accompagnement

## Définition du coaching

*Le coaching constitue un accompagnement qui vise à aider une personne à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés et dès lors à accomplir les changements qu'elle souhaite sur les plans cognitifs, émotionnels et comportementaux, dans le domaine professionnel et/ou dans celui de la vie privée*

 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

17

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

17

■ Formation

■ Consultance

■ Accompagnement

## Notes personnelles



18

 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

18

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


18

18

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## 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 ?

 Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

19

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

19

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## Notes personnelles



 Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

20

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

20

20

## 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



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociales

www.cfip.be

21

21

## 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

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociales

www.cfip.be

22

22

# Le cadre de référence



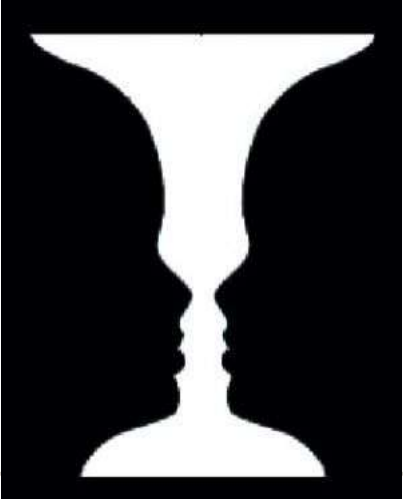
■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

 Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociales


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

23

# Le cadre de référence



■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

 Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociales

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

24

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

# Le cadre de référence



 Centre pour la Formc  
& l'Intervention Psychosociologiques


25  
www.cfip.be

25

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

# 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

 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

26  
www.cfip.be

26


■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement


## 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



 Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociales

27

www.cfip.be

27

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## Notes personnelles

▶

▶

▶





 Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociales

28

www.cfip.be

28

28

## 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

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

31

31

## 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

32

32



■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## Exercice

1. Planter le décor

2. Jeu de rôle

\* A est un coaché qui demande à B quelque chose que celui-ci ne peut pas lui accorder

\* B (coach) facilite l'expression du coaché

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

cfip

Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

33

33

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## Notes personnelles

▶

▶

▶

cfip

Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

34

34

34

conseil - formation - intervention  
34

17


■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

# Le respect

---

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

- Le respect inconditionnel
- Le respect conditionnel

 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

35

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

35

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

# Notes personnelles

---

▶

▶

▶



 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

36

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

36

36

## 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



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

37

37

## 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

38

38

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## Exercice

- Attitude indifférente
- Attitude « minimisatrice »
- Attitude « invasive »
- Attitude empathique et respectueuse

39

www.cfip.be

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## Notes personnelles

▶

▶

▶

40

www.cfip.be

## Exercice



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

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



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

41

41

## Exercice (suite)



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

- 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



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

42

42

## 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

43

43

## 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

44

44

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## 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

 Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

45

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

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## IPRADIA (Christian LESTIENNE)

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

 Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

46

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

## 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

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 47

47

## 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

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be 48


48



■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## 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

 Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

49

www.cfip.be

49

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## Notes personnelles



 Centre pour la Formation & l'Intervention Psychosociologiques

50

www.cfip.be

50

50

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



■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

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



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

51  
www.cfip.be

## Exercice: suite



■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

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



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

52  
www.cfip.be

## 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

53

53

## 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

54

54

## La confrontation: définition



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

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



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

55

55

## La confrontation: effets escomptés



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

- 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 ?)



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

56

56

## 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

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

57

57

## 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

Formation ■ Consultance ■ Accompagnement



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be


58

58

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## 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

 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

59

59

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## 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

 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

60

60

## Exercice : synthèse 1



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

- 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 »



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

61

61

## Exercice : synthèse 2



Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

- 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



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

www.cfip.be

62

62

# Notes personnelles

Formation

Consultance

Accompagnement



 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociales

63

www.cfip.be


# Compétences ICF

Formation

Consultance

Accompagnement

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

 Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociales

64

www.cfip.be




■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## 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 ?



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

65

www.cfip.be

65

■ Formation ■ Consultance ■ Accompagnement

## Merci de votre participation !

*Pour nous trouver...*

*www.cfip.be*



Centre pour la Formation  
& l'Intervention Psychosociologiques

66

www.cfip.be

66

66