

AU CŒUR DE LA RELATION D'AIDE

Vincent Lenhardt

AU CŒUR DE LA RELATION D'AIDE

RÉFLEXION SUR DES FONDAMENTAUX
DE LA THÉRAPIE ET DU COACHING

Préface de Jean-Michel Fourcade

2^e édition

 INTERÉDITIONS

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2018

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN: 978-2-72-961777-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface	1
Introduction	7
1. ACCUEILLIR LA PERSONNE DANS SA GLOBALITÉ ET SA COMPLEXITÉ	19
2. DE L'IMPORTANT À L'ESSENTIEL : LA COLONNE VERTÉBRALE DE L'IDENTITÉ	31
3. LA THÉRAPIE INTÉGRATIVE PONDÉRÉE	39
4. LE COACHING, RELATION D'AIDE INTÉGRATIVE	71
5. LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE	83
6. LE PROCESSUS PARALLÈLE	109
7. LES « BIO-SCÉNARIOS », OUTILS DE DIAGNOSTIC ET D'INTERVENTION	125
8. POUR QUELLE CONCEPTION DE L'HOMME?	153
Bibliographie	171

Préface

L'OUVRAGE que Vincent Lenhardt propose ici poursuit l'exploration de l'intégration de deux approches majeures parmi les psychothérapies inventées dans la deuxième moitié du xx^e siècle – dans un moment civilisationnel à l'opposé des horreurs de la seconde guerre mondiale accompagné d'un formidable épanouissement de la créativité dans ce domaine – la Bio-énergie et l'Analyse Transactionnelle. Nous avons commencé ce travail d'intégration en publiant en 1981 chez Jean-Pierre Delarge *Analyse Transactionnelle et bio-énergie*, repris par les Éditions Universitaires. La réédition récente de cet ouvrage par InterEditions (juin 2007) nous a permis – en lui donnant un nouveau titre, *Les bioscénarios, clés énergétiques du corps et de l'esprit* – de mettre ainsi l'accent sur ce concept novateur, véritable fruit de l'intégration de ces deux théories.

Le développement de la démarche intégrative depuis une trentaine d'années tant en Amérique du nord qu'en Europe, et pas seulement entre les «Nouvelles Thérapies» mais aussi entre les diverses écoles psychanalytiques desquelles les Nouvelles Thérapies s'efforçaient de se différencier sur les plans théoriques et techniques dans la période de leur création, nous a conduit à élargir notre réflexion aux principes clés de la méthode intégrative, complétant sur ce point épistémologique notre élaboration de 1981.

Cet ouvrage-ci tisse le lien théorique avec les concepts que Vincent Lenhardt a produits : «la troisième écoute» et «le processus parallèle», fruits de sa longue expérience de coach et de psychothérapeute. Ces concepts lui permettent d'établir ce qui méta-relie des activités de relation d'aide différentes : la psychothérapie (comprenant la pratique du travail en

piscine d'eau chaude) et le coaching. Le «développement personnel» et le «counselling» – que le mot de «conseil» ne traduit pas correctement – pourraient aussi, avec leurs spécificités, prendre place dans l'espace ainsi théorisé.

La formulation qu'il nous donne des sept «modèles» à partir desquels peut être appréhendé et mené le travail psychothérapeutique est elle aussi novatrice et heuristiquement forte. Elle le conduit à montrer que des anthropologies différentes sous-tendent ces modèles. En cela, il interroge légitimement tout positionnement théorique entre les deux bornes paradoxales de la pensée de l'homme sur lui-même : la science qui le traite en objet et l(es) idéologie(s) grâce a(ux)quelle(s) il se décrit comme sujet tendant à sa liberté.

L'amitié que nous partageons depuis nos études universitaires et les multiples formes de collaboration que nous avons eues me permettent de témoigner que la dimension optimiste qui soutient la majorité des développements de la pensée de Vincent Lenhardt dans cet ouvrage – et dans sa pratique de psychothérapeute et de coach – n'a rien de naïve. Cependant tout en admirant les effets «humanisants» de son action et de sa théorisation auprès des individus, des groupes et des organisations, je suis attentif à ce qu'elle ne conduisent pas à une psychologisation des souffrances et des impasses sociales et économiques de notre civilisation. Pas plus que la prise en compte des difficultés psychologiques personnelles de chaque chômeur ne peut réduire le taux de chômage, pas plus la relation d'aide n'abolit les rapports de domination qui unissent les hommes.

D'autre part, voyant comme lui que l'homme est capable du pire comme du meilleur, j'ai, après une longue psychanalyse, davantage tendance à admettre que, contrairement aux anthropologies que nous avons décrites dans notre ouvrage commun – celles du *Core-energetique* positif que Maslow, Lowen, Pierrakos et Rogers mettent au centre de leur conception de l'Homme – les pulsions de morts, les forces destructrices et autodestructrices sont aussi constitutives que les forces de vie.

Ceci posé, nous partageons l'éthique humaniste que contient la célèbre formule de Sartre : « *Ce qui compte n'est pas ce qui m'a fait, mais ce que je fais de ce qui m'a fait* ». Et ce que montre bien cet ouvrage dans ses théorisations et les exemples qu'il donne, c'est que « ce que je fais » s'ins-

crit dans l'intersubjectivité et l'objectivité nécessaires au développement d'une relation d'aide.

Vincent Lenhardt garde l'humilité que favorise le travail psychothérapeutique personnel. Mais il appartient pour moi à la catégorie des grands novateurs avec la puissance des grands fondateurs – ce qui lui vaut admiration fascinée de certains, envie de quelques autres. Il a introduit en France l'Analyse Transactionnelle et en Europe, a contribué en tant que Président de l'EATA (European Association of Transactional Analysis), à son développement – lorsque s'ouvrait la voie de la Psychologie Humaniste – démontrant la richesse et la complexité de cette théorie et de ses applications en psychothérapie comme dans le champ du développement des organisations, loin de la caricature ridicule que tentaient d'en donner les idéologues des psychanalyses. Il a aussi été le premier à voir l'importance que la profession de coach allait prendre pour accompagner l'énorme changement que connaissent les entreprises et les administrations aujourd'hui. On comprendra aussi en lisant cet ouvrage, ainsi que ceux qu'il a écrit auparavant, que le coaching qu'il pratique et qu'il enseigne, soutenu par son expérience de la psychothérapie, est d'autre dimension et portée qu'un coaching qui tendrait à l'instrumentalisation des individus et des groupes.

Pour tout cela je remercie Vincent Lenhardt du plaisir et de l'honneur qu'il m'a fait en me demandant d'écrire la préface de cet ouvrage.

Jean-Michel Fourcade
*Directeur de la Nouvelle Faculté Libre (NFL),
Président de l'Association Fédérative Française des Organismes
de Psychothérapie et Psychanalyse (AFFOP)
Président de la Fédération Française de Psychothérapie Intégrative
et Multiréférentielle (FFraPim)
Enseignant à l'université de Paris 8*

Introduction

La relation d'aide, un processus intégratif de co-construction

J'AI ÉCRIT CE LIVRE pour contribuer à éclairer la place de la relation d'aide dans le développement de la personne. En effet, pour moi, la relation d'aide n'est pas l'apanage des seuls thérapeutes, coachs, formateurs et autres professionnels de l'accompagnement. Dans notre société postmoderne et hypermoderne, réparer l'altérité et créer du lien devient une nécessité et implique un apprentissage précieux pour chacun de nous.

Prenons l'exemple d'une mère de famille : ses fonctions nourricières, de protection et d'encadrement éducatif, atteignent leur véritable dimension lorsque la posture maternelle permet en même temps à l'enfant de comprendre l'éducation qu'il reçoit, d'exprimer ses besoins et ses émotions, et progressivement, d'oser prendre des risques pour aller explorer le monde et développer son autonomie.

De quoi s'agit-il pour cette maman, sinon d'exercer les aspects fondamentaux de toute relation d'aide ?

Un enseignant ou un formateur transmet certes des savoirs ou des savoir-faire : mais l'on attend aussi de lui qu'il génère un « effet Pygmalion », c'est-à-dire qu'il aide ses élèves à prendre confiance en eux, à exprimer leur potentiel, à développer également leur autonomie.

Un avocat, au-delà de son expertise juridique, assiste son client dans l'élaboration d'une stratégie de défense ou d'attaque et l'accompagne dans la gestion souvent délicate de son vécu durant la période de conflit : autant de rôles qui relèvent de la relation d'aide.

La mission d'un conseiller en communication en entreprise ne se réduit pas à proposer des plans médias et des discours « clé en main » : il est là aussi pour aider les membres des équipes de direction à faire émerger eux-mêmes leur propre parole et à exprimer une vision partagée.

La compétence essentielle d'un manager ne réside pas seulement dans sa maîtrise du métier : elle tient aussi à la qualité des rapports établis avec ses subordonnés, à sa gestion de tous les processus relationnels internes et externes à l'entreprise, à son positionnement de donneur d'ordres *et* de responsable ressource ; voire à l'exercice d'un leadership fondé sur l'empathie et la capacité de créer du lien, paramètres clés de la relation d'aide...

Je pourrais multiplier les exemples. En fait, il n'est guère de domaine de l'activité humaine impliquant un rapport entre deux ou plusieurs personnes, qui ne mette en jeu, sous une forme ou sous une autre, la relation d'aide. Celle-ci concerne au fond toute personne qui cherche à mieux vivre ses relations avec les autres, en développant sa capacité de créer du lien.

C'est-à-dire, potentiellement, chacun d'entre nous !

LE PROJET DE CE LIVRE...

Le projet de ce livre est né de mon souci de mettre en perspective mes différentes expériences d'accompagnement vécues depuis le début des années 1970. Et par là, de **donner au coaching sa juste place dans le vaste champ des démarches de la relation d'aide.**

Cette forme spécifique, et en même temps, intégrative, d'accompagnement des personnes et des organisations qu'offre le coaching, s'occupe plutôt du « dessus de l'iceberg » : le coach et son(ses) client(s) focalisent leur travail sur l'ici et le maintenant de la problématique professionnelle ou managériale ; il s'attache à élargir le champ des possibles, sans plonger sous la « surface de flottaison », c'est-à-dire sans nécessairement chercher à entrer dans les structures sous-jacentes liées à l'histoire passée, à la psychologie profonde ou à la vie intérieure des personnes.

La spécificité du coaching

Bien sûr, le passé peut être évoqué, de même que les problèmes d'ordre psychologique. C'est même nécessaire si l'on veut susciter un changement profond – c'est-à-dire un changement dans lequel la personne remet en question son cadre de référence, son système de valeurs et de représentation du monde, ses schémas de pensée et d'action, et pas simplement ses comportements.

Mais le coaching n'a pas pour objet premier la réparation. Contrairement à ce qui se passe dans un travail thérapeutique, il ne s'agit pas d'opérer un retour en arrière dans l'histoire du sujet. La relation d'aide se déploie plutôt dans un processus d'actualisation de l'histoire et de préparation du futur pour la (les) personne(s) coachée(s).

L'éclairage de la thérapie

Pour autant, la pratique du coaching a beaucoup à gagner de l'expérience de la thérapie. À l'instar du thérapeute, s'il veut que l'accompagnement soit pertinent, qu'il « sonne juste », le coach doit constamment veiller à détecter les phénomènes susceptibles de le parasiter, puis procéder aux réajustements nécessaires. Tout en focalisant la relation d'aide sur le dessus de l'iceberg, il demeure attentif à ce qui se joue sous la surface entre son client et lui-même.

Le coach y parvient en mobilisant des ressources initialement développées dans le champ de la thérapie : l'intelligence émotionnelle, la mise en œuvre de ce que j'ai appelé la « troisième écoute »¹, ou encore d'outils de diagnostic intégratifs tels que les bio-scénarios dont nous reparlerons plus loin dans ce livre.

Tout au long du travail d'accompagnement, cela lui permet de déjouer les pièges de la répétition inconsciente de traumas, de scènes, de problèmes, de rôles vécus ailleurs et en d'autres temps.

1. Au-delà de la « première écoute » de l'autre (la prise en compte du discours verbal) et de la « deuxième écoute » (la prise en compte des messages non verbaux et corporels – voix, gestes, expressions faciales, etc.), la « troisième écoute » réside dans l'écoute de soi-même (corps, émotions, fantasmes et comportements) qui est source d'information sur soi en tant que récepteur de ce que l'autre émet inconsciemment.

C'est ainsi que la relation redevenue « juste » peut constituer réellement le lieu d'une co-élaboration de solutions rétablissant la personne dans sa **liberté**, sa **responsabilité** et son **choix de possibles**.

Accueillir la personne dans sa globalité

J'ai donc souhaité, dans un premier temps, axer cet ouvrage sur les éléments clés de mon cadre de référence de thérapeute, que j'ai mis depuis de longues années au service de ma pratique de coach ; voulant ainsi, d'une certaine manière, faire justice à mon expérience de thérapeute.

Mais au fur et à mesure de l'avancée du travail de réflexion et d'écriture, j'ai réalisé que mon propos était plus vaste. Son ambition ne se limite pas à situer le coaching par rapport à la thérapie, ni à dire en quoi celle-ci peut nourrir celui-là. Il vise, plus largement, à positionner le coaching et la thérapie dans une **approche pluridimensionnelle de la relation d'aide**. En effet, si on veut l'inscrire dans un projet de croissance de la personne et de développement de son potentiel, l'accompagnement doit prendre en compte la globalité de l'être humain.

Pour formaliser cette idée, j'ai proposé le modèle de la « colonne vertébrale d'identité », qui permet de distinguer neuf niveaux identitaires spécifiques mais corrélés, constitutifs du sujet humain².

Bien entendu aucun modèle, aussi sophistiqué soit-il, ne saurait rendre réellement compte du mystère de l'identité de la personne, ni de sa complexité. Néanmoins, le fait d'identifier ces diverses couches identitaires permet également de spécifier différentes formes de relation d'aide, voire les métiers correspondant à chacun de ces niveaux. La posture d'un thérapeute n'est pas celle d'un coach, et ces postures ne sont pas non plus assimilables à celles d'un formateur, d'un conseiller en stratégie ou d'un guide spirituel. Il convient d'éviter la confusion des rôles.

Replacer l'essentiel au cœur de l'important

Pourtant, lorsqu'en tant que thérapeute ou que coach, j'accompagne une personne, tout en ne voulant pas amalgamer les rôles, il me paraît indispensable de l'accueillir dans sa globalité. De ne pas la « découper en ron-

2. Voir chapitre 1.

delles ». Les choix de l'individu dans sa vie personnelle, familiale, sociale ou professionnelle, sont déterminés – et donc éclairés – par des niveaux de sens relevant des structures profondes de son identité : ses dimensions psychologiques, existentielles, spirituelles, voire confessionnelles.

Comprendre et accueillir cette part « essentielle » de l'être humain, pour la replacer au cœur de l'« important » (la vie sociale et professionnelle)³ : voilà l'enjeu du coaching comme, dans un autre registre, celui d'une thérapie humaniste intégrative.

Développer le « Prince » qui est en nous

Cette conception de la relation d'aide prend sa véritable signification dans la perspective d'une construction d'une **anthropologie humanisante**. Une anthropologie présupposant que si l'Homme est capable du pire, il l'est aussi du meilleur – l'histoire en a administré maintes fois la preuve, notamment au cours de ce xx^e siècle clos il y a peu. Ce postulat rejoint la croyance fondamentale des philosophies humanistes et de la plupart des spiritualités : derrière nos masques, nos apparences, nos systèmes de défense, au plus profond de nous-mêmes, il existe une partie positive⁴.

Chacun peut l'appeler comme il le veut. Pour ma part, à la suite d'Éric Berne, le fondateur de l'Analyse Transactionnelle, je la nomme « le Prince » (ou « la Princesse »). Le Prince n'est autre que le sujet humain potentiellement libre, car en devenir d'être la personne responsable de ses choix, cohérent avec ses valeurs, acteur de son propre changement et de son chemin de vie.

Accompagner sans réduire la complexité

Parce qu'il s'agit de l'humain, cette anthropologie s'inscrit également, par définition, dans le champ de la complexité. La personne est regardée comme un « tout » complexe : tout à la fois sujet en croissance (pour

3. Ces termes de l'« essentiel » et de l'« important » se réfèrent à des propos d'Olivier Lecerf dans son ouvrage *Au risque de gagner* (Éditions de Fallois 1991), et aux échanges personnels que j'ai eus avec lui, ainsi qu'à des échanges avec Bertrand Martin que j'ai relatés dans mon livre *Les Responsables Porteurs de Sens*.

4. En référence à la tradition spirituelle chrétienne par exemple, on parlera de l'être humain qui a gardé en lui l'« image » du Divin, même s'il a à retrouver la « ressemblance » à cette image.