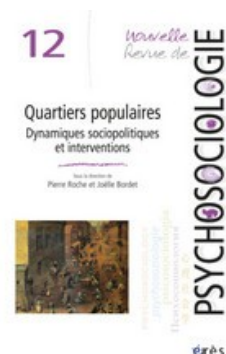


Bonal E., Une thérapie sociale pour agir ensemble : l'intelligence collective comme processus de coopération, In : Nouvelle Revue de Psychosociologie, sld Roche P. & Bordet J., *Quartiers populaires : Dynamiques sociopolitiques et interventions*, n° 12, automne 2011, Paris : Erès

http://cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=NRP_012_0155

Les quartiers populaires sont traversés par des logiques de relégation, de paupérisation, de ségrégation, de discrimination ou encore de disqualification symbolique. Les habitants se sentent menacés dans leur dignité, ignorés en tant que sujets et doivent faire face à d'autres violences, plus spectaculaires comme celles des émeutes, ou plus insidieuses, mais non moins prégnantes, comme celles des trafics liés à l'économie de la débrouille qui pourrissent leur vie quotidienne. Mais l'ambition de ce numéro est moins d'analyser l'ensemble des processus qui participent du négatif social que de mettre en lumière les lieux de résistance à son emprise ; les lieux d'expérimentation de nouvelles pratiques sociales et professionnelles, culturelles et artistiques, citoyennes et politiques ; les lieux qui favorisent la subjectivation et l'émancipation collective. L'interrogation porte tout particulièrement sur la façon dont ceux qui interviennent en tant que tiers (artistes, consultants d'ingénierie économique et sociale, sociologues, anthropologues, psychosociologues...) dans ces quartiers, auprès des habitants, des professionnels et des élus traduisent ces processus et enjeux, favorisent ces résistances et, au-delà, la transformation sociale.



Elsa BONAL / Intervenante en Thérapie sociale[®]

ATIC / Actions pour des territoires d'intelligence collective, Arles – actions.territoires@orange.fr

Une thérapie sociale pour agir ensemble : l'intelligence collective comme processus de coopération

Résumé :

Cette communication rend compte d'une intervention mettant en œuvre la thérapie sociale[®] de Charles Rojzman au sein d'une banlieue du sud de la France. L'objectif de l'action était de générer une nouvelle mobilisation des habitants et des professionnels au profit des jeunes de ce quartier. L'intelligence collective est le résultat d'un processus de coopération. Il s'agit de faire tenir ensemble des savoirs et ceux qui les produisent. Si la finalité est de construire une capacité de dialogue entre les participants, ceux-ci sont envisagés comme des sujets, donc des êtres humains constitués de volontés contradictoires, d'inertie involontaire et de résistances. Et le groupe, rencontre plus ou moins effective entre des sujets, est fait de cette même matière incohérente, antagoniste et trouble.

Mots clés : thérapie sociale, dialogue conflictuel, intelligence collective

Social therapy method to work together, collective intelligence and cooperative process

Abstract :

This paper describes an intervention in the heart of a southern French suburb and the implementation of Charles Rojzman's social therapy method[®]. The objective of the action was to stimulate and mobilise locals and professionals to the benefit of youth living in the area. Collective intelligence is the result of a cooperative process. It is about bringing together knowledge, understanding and those responsible for it. Whilst the goal is to build a capacity for dialogue between participants, the participants themselves can be considered as subjects, human beings of conflicting will, involuntary inertia and resistance. And the group, being a coming together of these subjects, may therefore reflect such traits as inconsistency, antagonism and disorder.

Key words : social therapy method, conflict resolution, collective intelligence

Plan :

- Une prévention actualisée du malheur : car « les sociétés se refusent de penser ce qu'elles sont » (Stengers, 1995)
- Une démocratie active pour des territoires sensibles aux problèmes insolubles
- Constitution du groupe de coopération : créer les conditions de la coopération
- Revivre au dedans le dehors : partir en quête de ce qui est déjà là
- La confiance, condition préalable au conflit
- Rendre visibles les alliances défensives qui rendent la pensée aveugle : le dialogue conflictuel
- L'intelligence collective : autonomie et communauté
- La fonction du tiers : « Puis-je savoir ce qui me convient ? » (Bion, 2006)
- Une forme d'éducation à la démocratie : le conflit comme valeur d'une société fraternelle coéducative

-

Cette action, conduite de mars 2008 à juin 2009, dans la banlieue (8000 hab.) d'une grande ville du sud de la France réunit des habitants (jeunes/mères/pères) et des professionnels (social, éducation, sécurité). Deux ans plus tôt, un groupe de mères du quartier s'était mobilisé en réaction à la mort d'un de leurs fils, abattu par la police alors qu'il cambriolait une résidence privée. Cet événement avait été révélateur d'un sentiment d'impuissance généralisé et déclenché un désir de changement plus largement partagé, tant du terrain que des décideurs institutionnels. Un premier dispositif de thérapie sociale, animé par Charles Rojzman, visait à démêler les rancœurs et méfiances entre habitants et professionnels et à élaborer des propositions d'actions susceptibles d'améliorer sensiblement les relations et la coopération entre les différents services et les habitants. L'objectif de ce second dispositif est de travailler autrement les problématiques de jeunes perçus en danger (pauvreté économique, précarité sociale, discriminations, victimes de violences, addictions) et/ou dangereux (délinquance, agressions, caillassage de professionnels dans l'exercice de leurs fonctions, émeutes). En posant d'emblée cette dualité, l'appellation du dispositif annonce la démarche de coopération : il s'agit de faire avec ceux qui sont là, dans l'état présent de leurs oppositions.

L'animation de ce processus de coopération a autorisé l'expression de ressentiments mutuels entre habitants et professionnels, habitants et habitants, professionnels et professionnels. A l'issue du dispositif se dégagent des propositions concrètes et recommandations stratégiques pour une politique locale favorisant la mise en cohérence des acteurs agissant auprès des jeunes. Mais au-delà de ce résultat, l'expérience partagée a été à même de nourrir « les aspirations à être, à vivre et à travailler autrement et maintenant, (...) aspirations collectives à agir dans la vie quotidienne et à vivre des formes sociales d'où l'exercice d'un certain pouvoir ne serait pas systématiquement absent » (Beillerot, 1980).

Nous exposons ici les différentes étapes méthodologiques du processus d'intelligence collective spécifique à la thérapie sociale, telles qu'elles se sont déroulées dans ce groupe et au moyen d'éclairages théoriques.

Une prévention actualisée du malheur : car « les sociétés se refusent de penser ce qu'elles sont » (Stengers, 1995)

Un même sentiment d'impuissance face à la violence fonde l'engagement des participants dans ce dispositif, mais leurs grilles d'interprétation diffèrent. Actes de violence de certains jeunes à l'encontre d'équipements du quartier, de visiteurs, de professionnels, mais aussi de personnes âgées du quartier : formes de résistances à la violence institutionnelle et à l'abandon des élus qui délaisseraient ce territoire pour les uns, impunité et absence de compétence éducative pour les autres. Le groupe se fait l'écho des

représentations sociales : s'opposent ceux pour qui le chemin causal des violences est de l'ordre individuel et psychofamilial, à ceux pour qui l'étiologie est rapportée à la dégradation des rapports sociaux. En thérapie sociale, la violence est considérée comme une réaction de l'individu confronté à sa propre impuissance ; en cela elle est un symptôme de la déstructuration du vivre-ensemble. « Le conflit fait partie de la vie, il est même la caractéristique principale de la démocratie. Vivre en démocratie signifie être en permanence dans le désaccord, le débat, la contradiction, les pensées multiples. La violence est, en quelque sorte, le contraire du conflit puisque, dans la violence, on se contente de fuir l'autre ou de l'agresser sans qu'il y ait une véritable confrontation de points de vue ; d'ailleurs on s'aperçoit que bien souvent, il y a de la violence quand il n'y a pas d'espace pour le conflit. La violence est liée à une représentation de l'autre très fantasmée, parfois diabolisée, quelquefois dévalorisée. En thérapie sociale, nous partons de situations de violence pour faire la part des choses entre le fantasme et la réalité, de manière à faire émerger les conflits réels et leur permettre de s'exprimer, même sous une forme agressive qualifiée, à tort de « violente ». L'objectif n'est donc pas de calmer la violence, mais de la dégager de sa gangue de haine ou de mépris, pour extraire de cette confrontation une étincelle d'intelligence collective » (Rojzman, 2009).

Le point de départ de la démarche n'est pas d'apprendre au groupe à bien travailler ensemble, aux moyens d'outils formatifs, mais d'accompagner une prise de conscience des symptômes que chacun manifeste dans le groupe dans ses interactions avec les autres membres du groupe. Si beaucoup de méthodes modernes d'intervention groupale consistent bien à restaurer les capacités de coopération sociale, et/ou à équilibrer la mobilisation des intelligences par le recours au déchiffrement des sens contenus dans l'expression émotionnelle, la spécificité de la thérapie sociale est de révéler ce qui, dans le groupe et chez les participants du groupe, est la folie à l'œuvre dans le monde social et institutionnel. Charles Rojzman la définit comme « un processus thérapeutique dont l'objectif ultime n'est pas de guérir des personnes mais l'amélioration des relations sociales, la mise en place d'espaces démocratiques et la résolution des problèmes par l'intelligence collective. Elle se pratique en mettant en évidence les filtres émotionnels et idéologiques qui empêchent de voir la réalité dans toute sa complexité (...). La prise de conscience des blocages personnels et institutionnels permet d'apprendre à vivre et à travailler ensemble, y compris en intégrant le conflit comme valeur positive » (Rojzman, 2009).

Une démocratie active pour des territoires sensibles aux problèmes insolubles

« La démocratie est le pouvoir de n'importe qui, la contingence de toute domination. Ce n'est pas l'idée que le pouvoir doit travailler pour le bien du plus grand nombre mais celle que le plus grand nombre a vocation à s'occuper des affaires communes. L'égalité fondamentale concerne d'abord la capacité de n'importe qui à discuter des affaires de la communauté et à les mettre en œuvre. (...) Pour qu'il y ait communauté politique, il faut que les supériorités concurrentes soient ramenées à un niveau d'égalité première entre les "compétents" et les "incompétents" » (Rancière, 2005). Le dialogue entre compétents et incompetents que Rancière recommande est d'autant plus pertinent dans les quartiers populaires car les habitants y sont envisagés par les problèmes qu'ils ont ou qu'ils posent à leur environnement. Quand les pauvres ont été désignés comme précaires, ils y ont perdu leurs ressources non économiques. Dès ce moment, les professionnels concentraient les ressources et les habitants, les problèmes ; ce qui ne va pas sans poser une pression difficile à soutenir sur les compétents. L'intervention dans les quartiers populaires est dès lors porteuse de démocratie dans la mesure où elle permet de travailler les inégalités de statut entre

les savoirs professionnels et d'usage ; y compris lorsque les professionnels se censurent quand c'est leur savoir d'usage qu'ils mobilisent pour agir professionnellement.

La méconnaissance des institutions et de leur fonctionnement, commune aux citoyens, est accrue par l'interculturalité de ces territoires. Coexistent différentes cultures communautaires, dont les règles de régulation ne sont pas reconnues par les institutions de la république, alors mêmes que c'est à ces dernières qu'il revient de défendre le bien commun, et donc de faire *tenir ensemble* les citoyens. Même les professionnels (les compétents) perdent leurs repères, face aux mutations de l'action publique et à la superposition des politiques de droit commun et de droit spécifique sur les territoires désignés comme *sensibles*. Le sentiment d'impuissance à transformer la société pour la rendre moins inégalitaire, s'est diffusé jusqu'à être finalement partagé par les compétents comme par les incompetents.

L'intervention psychosociale est dès lors transformatrice dans les quartiers populaires où les institutions, par la concentration hétérogène des politiques publiques,aturent de sens la vie sociale. Pour recouvrir une capacité à dire le monde, à déchiffrer les interactions sociales, à élaborer du sens, les acteurs sociaux ont besoin d'être rassurés. L'accompagnement d'un tiers centré sur les relations plutôt que sur le projet est rendu nécessaire pour construire un espace d'émancipation pour penser autrement que par des grilles pré-établies, contraignantes autant que privées de sens pour les acteurs qui s'y soumettent.

Là où les acteurs se renvoient la balle de la responsabilité des situations sociales et économiques dégradées, l'intervention en thérapie sociale propose de réunir les acteurs antagonistes pour construire une vision partagée non consensuelle des affaires communes et faire œuvre de changement à différentes échelles : personnelle, collective et institutionnelle. L'approche spécifique du conflit comme voie de compréhension des tensions génératrices de violence situe les sujets au sein d'un système qui facilite ou freine leur désir de coopération avec leurs pairs. Les contextes de précarité, de crise et d'incertitude fragilisent les sujets, qui tendent à se retrancher derrière des défenses plus ou moins agressives ou surprotectrices : victimes désignées et boucs émissaires concentrent la culpabilité là où doit émerger une co-responsabilité des dysfonctionnements.

Constitution du groupe de coopération : créer les conditions de la coopération

La constitution du groupe se distingue de sa composition. Celle-ci renvoie au profil des participants, tandis que celle-là renvoie à ce qu'il faut organiser, en présentiel, comme mise en relation entre eux. Le cadre commun ne réside pas seulement en la clarification de règles relativement contraignantes que chacun s'engage à respecter, mais également en l'émergence d'un contrat qui constituera l'ancrage commun des participants et du groupe. L'idée de contrat n'a rien en soi d'original dans le champ de l'intervention groupale. En thérapie sociale, il fonde la *pré-tache* qui va permettre de constituer le groupe au fur et à mesure que chaque participant du groupe se positionne, se frotte aux autres et situe ce qu'il a vraiment à gagner dans l'aventure. Avant de se mettre à la tâche, soit l'objet qui (ne) fait (pas encore) question pour les participants, l'intervenant en thérapie sociale s'attelle à la *pré-tache*, qui est centrée sur les sujets et les relations inter-subjectives.

Je crée l'espace de la rencontre en me présentant et clarifiant les règles : obligation de présence, liberté de participation et confidentialité. Lorsqu'un participant exprime son désaccord quant à une règle, j'accompagne cette expression : à approfondir son point de vue, pas à le justifier. Nous avons chacun

quelque chose à apprendre de la parole des participants : la parole doit permettre d'éclairer les motivations et les raisons d'agir des parties en présence. Cela se construit dès l'amorce du groupe : l'énonciation et la discussion des règles de fonctionnement sont un cadre pour permettre l'émergence d'une parole authentique.

Puis vient le temps d'élaboration du contrat. A partir de la demande du commanditaire, objectif qui explique la participation des personnes volontaires et non volontaires, il s'agit de construire au sein du groupe un objectif acceptable. Acceptable, en terme de moyens dont les participants du groupe disposeraient pour une mise en œuvre ultérieure : moyens matériels certes, mais surtout moyens d'engagement dans l'action, de par le sens que celle-ci recouvrerait pour le sujet. La logique d'investissement supplante la logique de projet.

Il s'agit d'entendre différentes perceptions du problème de départ et de construire une motivation commune minimale. Il est essentiel que cette réflexion autour de l'objectif commun installe l'expression du négatif comme voie de compréhension pour le travail du groupe : que chacun exprime ce qu'il ne veut pas. C'est le processus d'élaboration de l'objectif qui importe, plutôt que sa formule finale. C'est un premier ressort et un fil rouge pour le processus d'intelligence collective qui va suivre, qui commence déjà.

Revivre au dedans le dehors . partir en quête de ce qui est déjà là

Le groupe de coopération est un échantillon de la société du dehors : l'enjeu est de créer les conditions de la ré-apparition au sein du groupe des attitudes et comportements en vigueur à l'extérieur du groupe. Ce que nous allons vivre dans le groupe comme freins à la mise en œuvre de leurs aspirations à agir avec les autres participants du groupe, nous apprendra ce qui freine les aspirations à agir collectivement dans leur quartier.

« Ce que le groupe peut trouver, il ne le sait pas lui-même. Le sentiment d'impuissance est même la justification de la naissance de ce groupe : c'est parce que ces personnes ne savent plus comment agir sur leur environnement qu'elles sont là. Le groupe part en quête de sa propre énigme » (Bonal, 2010). Ce que les individus vont rejouer en tant que participant, c'est la tendance à s'affilier à un groupe d'appartenance positive, en dehors duquel est située l'origine de la violence ; la responsabilité de ce qui arrive est alors renvoyée sur d'autres groupes. Or, tant que les acteurs situent l'origine de la violence à l'extérieur de leur groupe, ils restent impuissants.

La composition du groupe ne doit pas se limiter aux acteurs de *bonne volonté*, ceux qui persistent dans leur aspiration à construire des relations avec les usagers induisant moins de dépendance et plus d'émancipation. Des personnes *non-volontaires*, celles qui ne sont pas désignées par leurs pairs comme étant *de bonne volonté*, sont nécessaires à un groupe de thérapie sociale : des ennemis à rencontrer. Dans ce groupe, il a été demandé à la Direction régionale de la sécurité publique (DRSP) de ne pas seulement mobiliser un policier qui agisse au quotidien en faveur des jeunes du quartier. Le travail nécessitait un policier croyant que rien ne peut être fait avec cette jeunesse-là, cette *racaille*. Les *non-volontaires* sont ceux qui expriment une vérité qui n'est pas entendable par la communauté de référence ; ici, cette dernière est composée des gens *de bonne volonté* qui pensent agir au quotidien en faveur de la jeunesse du quartier. Or, cette vérité exprime une part de la réalité du quartier. Si on ne travaille qu'avec les gens de bonne volonté, ils élaborent les modalités d'intervention qui leur correspondent ; et il y a fort à parier que les

autres ne s'y conformeront pas.

La rencontre authentique de ces acteurs antagonistes, au moyen du dialogue conflictuel, va leur permettre de prendre conscience des filtres, des exagérations et des préjugés qu'ils véhiculent les uns sur les autres. Les projeter sur le groupe antagoniste illustre le refus de la part de l'autre. La rencontre avec l'autre implique d'entrer en conflit avec une pensée supposée opposée à la sienne et personnifiée par une personne perçue comme socialement antagoniste. En rencontrant *le monstre*, ici celui qui est perçu comme agissant contre les jeunes, ils vont prendre contact avec leur ombre : une partie agissante en eux qui les rend impuissants. L'élaboration de dynamiques transférentielles va permettre de nouvelles relations intersubjectives dans le groupe. Derrière les masques, les vraies personnes démunies auront la possibilité d'apparaître, de se montrer dans leur vulnérabilité. Visiter ensemble cette impuissance construit la capacité collective d'agir.

La confiance, condition préalable au conflit

Sans un certain niveau de confiance entre les participants, la violence ne cèdera pas la place au conflit. Le type de confiance que l'on cherche à construire dans un groupe de thérapie sociale n'est pas une confiance a-priori entre les participants ; de fait elle restera fluctuante. Notre objectif est plutôt de révéler et de déconstruire la méfiance qui empêche l'expression mutuelle, autrement dit les mauvaises raisons que l'on a de ne pas entendre la part de vérité contenue dans le discours de l'autre, les aprioris. Il ne s'agit pas de chercher à être d'accord mais de s'ouvrir aux *bonnes* raisons que l'autre a, avec sa subjectivité, de dire ou d'agir de telle manière. Donc de laisser la place aux sujets, de leur laisser la possibilité d'éclairer leurs motivations. L'erreur peut alors retrouver son statut de voie d'apprentissage.

Je propose un exercice pour approfondir la question de la confiance dans ce groupe : ce qui la favorise ou pas.

Exercice :

1^{ère} étape : Réfléchissez à une idée dont vous avez honte, sur les jeunes, les quartiers ; un échec dont vous vous sentez responsable ; une difficulté de relation dans laquelle vous vous reconnaissez une part de responsabilité. Dans ce groupe, avec qui vous pourriez en parler et avec qui vous ne pourriez pas ?

2^{ème} étape : Identifier les personnes et noter leur nom (la restitution sera anonyme); en face de chaque nom, un adjectif qui qualifie ce que vous ressentez vis-à-vis d'elle

3^{ème} étape : Restitution ; échanges à partir de ce qui a été compris, sans nommer les personnes concernées

Des liens sont établis pour chacun entre les adjectifs qualifiants les personnes à qui l'on n'accorde pas sa confiance et des peurs personnelles ; entre les personnes à qui l'on se confie et les besoins que ces personnes satisfont. Lorsque l'autre est perçu comme méprisant, hautain et supérieur, la peur d'être jugé et méprisé est identifiée. Lorsque l'autre est perçu comme violent, méchant, agressif, c'est la peur d'être attaqué, agressé, accusé et remis en cause qui est active. Enfin, la peur d'être rejeté et exclu s'exprime quand l'on pense que cet autre ne nous aime pas. En établissant une relation authentique entre ces personnes auxquelles sont accolées des adjectifs négatifs, les besoins de chacun s'en trouvent révélés, des besoins en écho à des failles qui révèlent les personnes dans leur vulnérabilité. Les préjugés se nourrissent à la source de cette souffrance, et l'expression de ces peurs est une façon de rendre visible ce qui reste actif

de l'histoire de chacun et qui est transposé dans les relations au sein du groupe. Après la violence du préjugé, le groupe tente d'élaborer une reconnaissance mutuelle entre les sujets.

Des exercices adaptés, élaborés en temps réel, permettent de revivre à l'intérieur ce qui se passe à l'extérieur. L'expression de désaccords féconds est favorisée. En écoutant les exagérations et les préjugés, en découvrant combien les idéologies tendent à plier les faits à leurs certitudes, et en trouvant appui sur les difficultés partagées, le groupe chemine vers un peu plus d'authenticité.

Rendre visibles les alliance défensives qui rendent la pensée aveugle : le dialogue conflictuel

Dans ce groupe, le processus de coopération s'est construit autour de l'opposition eux/*nous*. Les discours opposaient d'abord le *nous* du groupe aux *eux* agissant dans le quartier, donc à l'extérieur du groupe, les *eux* qui « ne nous laissent pas avancer », « nous empêchent d'agir » : les bailleurs empêcheraient la mixité des logements ; les entreprises de la zone franche, malgré les exonérations fiscales dont ils bénéficient, pratiqueraient la discrimination à l'égard des habitants du quartier, expliquant ainsi le taux de chômage ; les politiques abandonneraient le quartier, *sabotant* ce qui y crée du lien social. Puis les participants ont souhaité comprendre qui étaient ces *eux* : « même les petits ont déjà un ennemi qui n'est pas défini ; ça m'a frappé en formation de sécurité routière », observe l'un d'eux. A vouloir trouver l'origine du mal qui frappait supposément ce quartier, ils ont posé le constat qu'ils cherchaient à trouver ceux *par qui le mal arrive* et dont ils étaient les victimes. Tant qu'ils ne se considéraient pas en partie responsables de ce qui se passait dans le quartier, les ennemis restaient nécessaires aux victimes ; et les victimes impuissantes.

Lors d'une session de travail ultérieure, les *eux* et les *nous* ont émergé au sein du groupe : les *eux* sont alors les deux policiers nationaux. C'est en autorisant l'expression du négatif, que l'intervenante permet que *le dedans du groupe* reflète ce qui se passe à l'extérieur du groupe. Ces *eux* sont les auteurs du mal pour ce groupe : boucs émissaires, ils justifient la victimisation, l'irresponsabilité des participants vis-à-vis des maux qui frappent le quartier.

Lors de la session suivante, les conflictualités émergent. Tous étaient d'accord pour rendre responsables les policiers nationaux de la situation du quartier. A présent ce paravent se déchire pour laisser apparaître d'autres responsabilités. Mais le groupe résiste encore à s'engager en lui-même, à se laisser en proie à l'énigme que seule l'intelligence collective pourrait déchiffrer. Chacun continue de raisonner au sujet de cette solution à la violence, en faisant valoir sa propre réponse à la question. Des idéologies s'opposent : chacune fait une lecture spécifique du sens de cette violence et des moyens d'y remédier. Pour Gérard, le policier, il s'agit d'éduquer les parents. Pour Farid, l'imam, il s'agit de lutter contre la discrimination que subissent les musulmans. Il s'oppose souvent à Samir, Conseiller principal d'éducation qui revendique la laïcité de la République et donc des espaces publics. Michèle, l'assistante sociale, exprime des doutes quant à la pratique bénévole de Fatimah, qui tente de mobiliser les femmes de son quartier. Daroush, le médiateur, dénonce l'incompétence des animateurs du centre social sans faire le lien avec le manque de formation qu'il déplorait un peu plus tôt pour son équipe.

Les tensions sont vécues comme des dualités. Faute d'écouter la part de vérité contenue dans le discours de l'autre, ce qui est en tension dans l'accompagnement qu'assurent les différents acteurs, est caricaturé sous formes de dualités aux pôles qui s'excluent mutuellement. La violence consiste à ne pas laisser à l'autre la possibilité de s'exprimer : faute de permettre à l'autre d'aller jusqu'au bout de sa pensée, on ne remet pas en

cause ni on ne complète sa propre vision partielle de la réalité. La peur du conflit empêche la rencontre. Le groupe de coopération crée un cadre pour que les acteurs éprouvent la possibilité d'une pensée complexe, qui associent leurs points de vue. L'accompagnement des conflits rend visible les peurs cachées derrière la dénonciation caricaturale des propos de l'adversaire. Traverser le conflit permet de clarifier les besoins mutuels : derrière le conflit apparaît un besoin de reconnaissance de ce que chacun essaie de faire. Tant qu'on ne reconnaît pas le changement ou les efforts fournis par l'autre (une professionnelle, une mère, une bénévole), on la condamne. Ne pas laisser s'exprimer des peurs légitimes empêche de voir la personne derrière le masque contestataire ou non volontaire.

J'accompagne un conflit naissant entre Michèle et Fatimah. J'invite Fatimah à poursuivre son propos : elle donne à l'assistante sociale des preuves de son dévouement pour les femmes de son quartier (présente à la sortie de l'école, accompagnant une mère isolée au service social, etc.). Je l'invite à exprimer son ressenti vis-à-vis des paroles que Michèle a prononcé un peu plus tôt. Fatimah affirme que Michèle n'apprécie pas ce qu'elle fait pour les femmes du quartier. Je lui propose de poser directement la question à Michèle. Fatimah ne semble pas écouter la réponse de Michèle. Je partage mon observation selon laquelle on ne s'écoute pas vraiment dans ce groupe. Je propose un exercice d'écoute et invite Samir et Farid, Michèle et Fatimah, et tous les autres participants qui ont le sentiment de ne pas se comprendre mutuellement, de se réunir deux à deux. A la suite de l'exercice, Michèle et Fatimah exprimeront les peurs qui sont les leurs et qu'éveille l'action de l'autre : après avoir identifié qu'elles se perçoivent mutuellement disqualifiées, chacune exprime besoins et difficultés respectives. Je complète l'expérience d'un apport théorique.

L'expression des peurs a permis d'éclairer les méfiances réciproques. Les peurs convoquent les histoires personnelles : tout ce qui est vécu dans le groupe ne correspond donc pas à l'ici et maintenant des relations entre les participants, le passé agite ses fantômes que le présent transforme en fantasmes. Derrière la méfiance à l'égard du religieux, apparaît la peur d'une autorité parentale qui a été vécue comme arbitraire. Derrière la peur du chaos, s'expriment la peur d'un enfant à l'égard d'une autorité dominatrice et fusionnelle et le besoin de lois qui offrent un cadre dans lequel se situer. L'histoire de chacun s'exprime à travers la faille creusée par notre histoire de vie, faille dans laquelle il arrive que la raison bascule, commettant exagérations, tordant les représentations pour les conformer aux angoisses intérieures.

Après ces temps successifs de clarification, les émotions dirigent moins la vie du groupe : elles sont dépliées pour lire en elles le besoin non reconnu qu'elles tentaient maladroitement d'exprimer. Le tableau de bord du groupe est alors moins occupé par les clignotants émotionnels qui obstruaient la vision. L'attention peut se concentrer sur le chemin à parcourir, la raison de chacun laisse la place de celle des autres participants, y compris des *ennemis* et des antagonistes sociaux. Les interactions entre les sujets ne sont plus vécues comme un obstacle mais comme une nourriture, développant la capacité de penser ensemble. Une communauté de pensée s'élabore, qui s'appuie sur la capacité élaborative du groupe ; une communauté de pensée, non pas une pensée commune.

L'intelligence collective : autonomie et communauté

Les conflits ont dessiné de nouvelles cartes de la réalité qui désarçonnent les positions antérieures. Changement individuel et changement collectif s'imbriquent, s'éclairent et se soutiennent.

« Nos sens ne tendent pas à travailler ensemble » (Bion, 2006) : il faut développer la capacité de

coordonner les différentes informations de ce qui est entendu, senti, vu dans le groupe pour élaborer du sens commun et articuler au niveau du groupe le morcelé des individus. « L'homme est en conflit avec lui-même. C'est un être qui, contrairement à tous les autres êtres vivants, est en mesure de s'éviter lui-même, de se mentir, de se tromper et de fermer les yeux devant ses propres tâches qui sont indubitablement complexes et peut-être même impossibles à accomplir. Lorsqu'il lui paraît trop difficile d'assumer ses propres lois, il a recours à (la rationalisation et la mystification) qui dissimulent mal son angoisse devant son propre destin. C'est un être qui fuit par peur de sa propre responsabilité.» (Caruso, 1977). Là où le médiateur assure la traduction des peurs en besoins, l'intervenant en thérapie sociale permet aux participants de traverser différentes zones de turbulence émotionnelle. Il s'agit alors d'élaborer dans le groupe une bienveillance à l'égard du dénuement ; tenir ensemble démunis. On situe bien la tranquillité perdue des certitudes nourries des préjugés mutuels et on ne voit pas encore ce qui pourrait faire sens, lien ou acte commun. La perméabilité du groupe aux fantasmes et aux pulsions, au sens où celles-ci ne sont pas refoulées mais traversées, ponctue l'errance. Ces temps d'errance fondent pour le groupe qui les éprouve, une culture de l'action collective en ce que cet inconfort est traversé ensemble. C'est cette expérience de coexistence négative qui rend possible autant que nécessaire l'émergence d'une fraternité incarnée.

C'est en s'appuyant sur la capacité à traverser cette errance, que peuvent advenir de nouvelles ressources : « quand l'homme est capable d'être dans l'incertitude, les mystères, les doutes, sans d'irritables aspirations au fait et à la raison » (John Keats, Lettre à George et Thomas Keats, le 21 décembre 1817, cité par Bion, 2006). Bion définit la turbulence émotionnelle « comme un état de remous permanent, avec des intrusions permanentes de toutes sortes d'éléments (...) De temps à temps, l'individu se rend compte de ce genre de tumulte ; il se rend compte qu'un certain développement s'efforce de prendre place ; il craint que la pression provenant d'une région particulière ne finisse par déferler et par détruire le mode de comportement qu'il a adopté. Il va donc mobiliser l'assistance des autres, essayant de les inclure dans le système pour qu'ils l'aident à supprimer ces forces qui poussent de l'intérieur. Les autres vont, à leur tour, haïr les forces qui les poussent de l'extérieur ». Cette turbulence est un moment déclencheur du groupe, qui devient un corps traversé de tensions, d'intériorisation et d'extériorisation de la souffrance. Et le groupe est témoin de la turbulence qu'il est en train de traverser. Le recours ponctuel à des idéologies refuges dissimule l'angoisse, comme les attaques en règle de l'autorité, de laquelle on attendrait la solution finale, celle qui extirperait le groupe de ce malaise affolant. Les idéologies ne fournissent plus leur baume, les mentalités se *défossilisent* et les personnes du groupe ont alors la possibilité de « réviser leurs opinions s'ils le souhaitent, plutôt que de devoir penser toujours la même chose » (Hatchuel, 1997). Ce mouvement doit être partagé pour que la pensée bouge afin que la pensée commune émerge.

L'intériorisation du conflit par le groupe rend possible l'acceptation du conflit folie-raison consubstantiel à chaque individu. Les émotions négatives ne sont plus honteuses ou culpabilisantes mais traces d'humanité, recouvrant ainsi une utilité sociale. C'est un chemin de co-éducation qui articule transformation individuelle et transformation collective. « Une société coéducative poserait avant tout le conflit comme valeur, permettant ainsi de « diminuer la culpabilité inconsciente (du sujet) afin que lui devienne tolérable de vivre avec ses conflits, sans devoir recourir aux traditionnelles lignes de fuite que sont les projections, idéalizations, illusions » (Mendel, 1971). Ce recouvrement de ses projections et de ses idéalizations par le sujet (...), c'est très exactement l'acceptation et l'assomption du phénomène-conflit comme nouvelle Valeur et comme nouveau consensus » (Hatchuel, 1997).

Réserver l'expression de ce qui nous constitue comme sujet au seul divan du psychanalyste, handicape une société qui ne peut-être exclusivement fondée sur les éléments rationnels qui l'organisent. La thérapie sociale est un dispositif d'élaboration collective et de qualification mutuelle qui donne la possibilité de prendre conscience du soi collectif, en développant la capacité à vivre dans un groupe en étant soi-même (Hatchuel, 1997). Les conflits exprimés dans le groupe de coopération ont permis de faire tomber certaines certitudes, les méfiances réciproques ne sont plus là pour alimenter les défenses du prêt à penser. En thérapie sociale, c'est ce que nous appelons la *circulation d'information*. Les freins à la confiance ayant été levés, le désir de comprendre l'autre comme soi-même motive le questionnement. Vouloir comprendre l'autre, c'est s'ouvrir à la cohérence qu'il met en place pour s'assurer une sécurité psychique. Au cours du processus d'intelligence collective, il y a un déplacement de l'objet de savoir (des individus qui se concentrent sur un même objet) vers la relation entre des êtres de savoirs qui se questionnent mutuellement. La question devient prééminente sur la maîtrise de l'objet. Il devient plus important pour chacun de recueillir ce qui fonde les motivations et les aspirations de l'autre. Cela active le désir de savoir et traduit l'intelligence collective, qui dessine de nouvelles propositions concrètes d'actions pour répondre à la problématique qui a suscité la mobilisation initiale. Et ces propositions s'incarnent par l'investissement des participants : le passage du dire à l'agir en est facilité. Le groupe a besoin de chacun pour penser. Une pensée en acte.

La fonction du tiers : « Puis-je savoir ce qui me convient ? » (Bion, 2006).

C'est la question engageante de l'avant groupe, celle qui me concerne intimement avant de me mettre au travail. Il s'agit d'élaborer ce qui m'implique personnellement, du fait du contexte et/ou de l'objectif et/ou des acteurs impliqués, etc. Il s'agit pour l'intervenant-e de préciser les conditions d'acceptabilité de la tension que représente l'animation du groupe. Lire mes propres tensions psychiques et soulager mes peurs en les rendant conscientes par l'élaboration, me permet d'appréhender ce que le présent du groupe tend à réparer de mon passé. Par la suite, dans l'animation du groupe, c'est bien l'élaboration de mes contre-transferts, qui m'offrira des pistes à soumettre. Mon accompagnement consiste à dire ce dont je suis témoin, non pas mes opinions, en me tenant éveillée quant à l'ordre que je suis tentée de calquer sur les interactions à l'œuvre dans le groupe. J'attise sans cesse ma vigilance quant à mes mouvements internes qui visent à m'assurer une sécurité psychique ; je témoigne d'une façon plus ou moins directe au groupe de mes désordres intérieurs, pour inciter chacun à en faire autant. Et aller au présent.

Les participants empruntent la posture de l'intervenant : se mettre en situation d'ignorance, ne rien savoir pour être à l'écoute de ce qui sera apporté par les participants. Cet état de fraîcheur, de ne rien savoir, renvoie à la *tabula rasa*. Il implique un état d'incertitude tranquille : l'implication subjective de l'accompagnant autorise celle des participants. Elle est un instrument de la recherche commune. C'est parfois l'animateur du groupe qui accompagne l'expression, qui écoute le sujet et pousse son expression jusqu'à ce qu'émerge la peur cachée. D'autres fois, ce sont les sujets du groupe qui assurent ce cheminement, sans exclure une certaine agressivité, qu'il ne s'agira pas de chercher à désamorcer. Le tiers est le support des fils qui vont relier les membres du groupe. Le groupe a besoin du tiers « animateur » pour tenir le cadre du processus ; mais l'animateur ne doit pas tenir la maîtrise du groupe. Les participants s'accompagnent, le rôle tiers est tournant. Cette visée implique le narcissisme de l'animateur : celui-ci doit abandonner son projet sur le groupe pour permettre au projet du groupe d'émerger ; pour réserver aux

participants la possibilité d'être les sujets qui élaborent ce projet.

C'est la préparation à recevoir l'énigme et à la travailler qui fortifie le sujet dans ses interactions, plutôt que d'être pétrifié par l'injonction de trouver une solution. « La réponse est le malheur de la question (Blanchot cité par Bion), elle la tue. Il y a toujours urgence à se jeter sur la réponse de façon à prévenir les débordements dus aux crues de la béance qui est là. L'expérience vous montre que vous pouvez fournir ce que nous appelons des réponses, mais que, à dire vrai, elles ne sont que des bouche-trous (...) Toujours cette même pression sur l'analyste pour qu'il connaisse toutes les réponses ; toujours cette même pression sur le guide pour qu'il connaisse toutes les réponses... Mais ce serait peut-être la mort de la communauté s'il en était ainsi. Et l'anéantissement de toute révolte contre le guide qui sait tout » (Bion, 2006). La relation à l'autorité est une des aspérités de nos sociétés démocratiques. Pouvoir entrer en conflit avec l'autorité que l'animateur représente, est un passage de l'émancipation. Quand le groupe traversera la désillusion qui résulte de ce que *le guide* n'a pas la solution, il lui faudra agir par lui-même. Le processus d'intelligence collective lui permettra alors de recouvrir un certain pouvoir collectif d'agir.

En terme d'éthique de l'accompagnement, cette posture renvoie à la croyance en la capacité de chaque personne de s'épanouir au sein d'un collectif et d'y trouver sa place. Mon métier soigne, y compris moi-même. C'est en visitant ma propre histoire que j'ai pris conscience qu'animer des groupes me permettait en premier lieu de lui échapper autant que de le maîtriser. Cette prise de conscience revenait à découvrir une *terrae incognitae* : ma difficulté à vivre avec les autres. C'est en faisant avec cette difficulté là, donc avec mon imperfection (et en aimant cette femme atteinte autant qu'armée de cette faiblesse-là) que je suis à même d'accompagner ceux qui sont atteints des mêmes maux, donc de la même humanité.

Je suis animée de la volonté de transmettre dans l'ici et maintenant d'autres groupes, ce que ma formation en thérapie sociale et mes interventions me permettent de visiter et de ré-agir de mon histoire ; de mon présent habité de passé, de mon présent relié aux autres. C'est-à-dire transmettre la possibilité de ce chemin et être enseignée par le compagnonnage du groupe. Ce qui est nécessaire, c'est l'intention d'insoumission à la répétition de la blessure. Ce mouvement est souvent confondu avec la révolte contre l'autorité qui est identifiée (collée) à la blessure. Ce que je rencontre relève d'un impératif démocratique : ce, en soi et avec l'autre, qui ordonne de prendre sa place, dusse-t-il pour cela s'extraire de la honte d'être soi. C'est en étant témoin du drame dont il est complice, et qui se rejoue dans le groupe, que l'être peut, parce que le cadre y est favorable, être un instant ce qu'il est vraiment et avoir le désir curieux d'y retourner. Personnes en difficulté dans un monde difficile, je fais vœu de « me soucier de vous et de vous le faire savoir, dans un certain langage dont on ne sait pas grand-chose » (Bion, 2006 :59), « écouter avec un profond respect ce que vous avez à dire » (ibidem :40) et chercher à « savoir, pas tellement ce que nous avons à faire, mais ce que nous avons à être » (ibidem :58), sans optimisme, mais parce qu'ainsi, « nous empruntons la bonne voie » (ibidem :24).

Une forme d'éducation à la démocratie : le conflit comme valeur d'une société fraternelle coéducative

Edgard Morin souligne que si des institutions et des lois peuvent construire des cadres qui favorisent la liberté et l'égalité (deux pôles en tension), la fraternité, elle, ne peut être instituée, même quand les institutions tentent de la préserver. La thérapie sociale contient un projet d'émancipation politique : fonder une fraternité offensive. La fraternité, en dehors des cadres d'une idéologie spirituelle, ne peut être le

résultat d'un mouvement empathique envers l'autre. Il n'y a pas d'enjeu politique à aimer un autre soi-même ; le dialogue conflictuel permet par contre de reconnaître la part de vérité qui est contenue dans le discours de l'autre, perçu comme antagoniste. Le résultat de ce mouvement est de reconnaître la part de l'autre dans la nécessaire émergence d'identités collectives évolutives. L'intelligence collective requiert la part de chacun pour s'élaborer. En cela, la finalité de la thérapie sociale est éminemment politique et nourrit le projet démocratique. Quand bien même le corps élu institué par la démocratie représentative ne se saisirait pas des préconisations élaborées par ce groupe de coopération, celui-ci aura fait l'expérience d'un espace politique où le bien commun aura été débattu ; et de combien une pensée autonome des acteurs est à même de le nourrir.

Bibliographie

- BEILLEROT, J. 1980, Les aspirations au pouvoir collectif dans les institutions, in : Sociopsychanalyse, *Pratiques d'un pouvoir plus collectif*, Paris, Payot
- BION, W.R. 2006, *Quatre discussions avec Bion*, Paris, Ithaque (1^{ère} édition anglaise 1978)
- BONAL, E. 2010, *Intelligence collective : le conflit comme valeur d'une société coéducative pour des pratiques de pouvoir plus collectif*, Mémoire de master Formation à l'intervention et analyse de pratiques (dir. Hatchuel F.), Paris X
- CARUSO, I.A. 1977, *La psychanalyse contre la société ?*, Paris, PUF
- HATCHUEL, F. 1997, *Elèves et enseignant(e)s engagé(e)s dans une pratique volontaire des mathématiques : rapport au Savoir et processus identitaires. Etude clinique d'une innovation*. Thèse de doctorat (dir. Blanchard-Laville C.), Paris X
- MENDEL, G. 1971, *Pour décoloniser l'enfant, sociopsychanalyse de l'autorité*, Paris, Petite bibliothèque Payot
- MORIN, E. 2010, *Ma gauche*, Paris, François Bourin Editeur
- RANCIERE, J. 2005, *La Haine de la démocratie - Chroniques des temps consensuels*, article mis en ligne le jeudi 15 décembre
- ROJZMAN, C. 2009, *Bien vivre avec les autres, une nouvelle approche : la thérapie sociale*, Paris Larousse
- STENGERS, 1995, Le médecin et le charlatan, in Stengers, *Médecins et sorciers*, Paris : Les empêcheurs de penser en rond