

POUR UN CHANGEMENT DES INSTITUTIONS : DIALOGUE SUR LA THÉRAPIE SOCIALE

Maria DO CÉU CUNHA (*)
Charles ROJZMAN (**)

Dans des situations sociales bloquées, la démarche engagée au travers des formations-actions de Transformations et thérapies sociales permet aux différents protagonistes, par la libération de la parole, de sortir des situations de peur, d'incompréhension et d'agressivité.

Chacun peut redevenir acteur et participer à la réflexion autour de pistes de solution communes. À la violence peut se substituer le conflit et le débat.

M.C. - Tu dis que tu fais un travail de « thérapie sociale ». J'aimerais que tu t'expliques : cela voudrait-il dire que tu penses que les quartiers populaires sont malades, que ceux qui y vivent et y travaillent ont besoin d'une thérapie ? Aux États-Unis, par exemple, on fait avec les alcooliques des milieux défavorisés des sortes de thérapies de groupe...

C.R. - Pas du tout. Ce que je cherche à pratiquer ce n'est pas la thérapie des individus, mais celle des institutions, qui sont aujourd'hui largement inadaptées et incapables de répondre aux défis qu'elles doivent affronter. Mais bien sûr, c'est à travers les individus que je tente de faire ce travail. Par ailleurs, si la violence est la question récurrente, c'est que cette violence urbaine si visible est à l'image d'une violence qui couve

(*) Sociologue.

(**) Enseigne à l'université de Nancy la psychologie des actions interculturelles. Fondateur de *Transformations et thérapies sociales*.

dans toute la société, même si parfois elle est plus secrète et dissimulée, ou ne se manifeste pas avec le même éclat...

M.C. - Il y a quelques années déjà, c'était en 1994, j'ai eu l'occasion d'analyser le travail que tu faisais avec ta coéquipière d'alors dans un quartier de la banlieue parisienne. Il s'agissait de l'animation de ce que vous avez appelé un « groupe de projet service public ». Je le présente brièvement : un groupe d'une quinzaine d'agents des services publics travaillent ensemble, pour la première fois, autour de la problématique de la relation des jeunes aux institutions. C'est un groupe très divers dans sa composition, l'agent de la Poste y côtoie le gardien d'immeuble et l'enseignante, mais aussi le chauffeur de bus, l'éducateur de quartier, l'assistante maternelle... ; ils sont unis par leur colère contre la violence des jeunes du quartier, leur incompréhension vis-à-vis des dégradations, des insultes, des violences physiques qui se multiplient contre eux. Ces « comportements incompréhensibles » les déconcertent, ils en ont peur, ils ne savent plus comment faire. Ils font partie de ces agents qui vont « au front » chaque jour, qui assurent au quotidien le contact avec le public... Parallèlement, un groupe de jeunes du quartier réfléchit, lui aussi, à ces relations houleuses avec ces agents, que nombre d'entre eux considèrent comme des intrus, des étrangers au quartier et à ses besoins... Peu à peu un cheminement se fait dans le groupe et la violence des premières séances fait place à une certaine compréhension des logiques réciproques. Au début, les deux groupes s'adressent des messages à travers les formateurs, ensuite ils travaillent ensemble et vont même construire un projet commun...

Ce qui m'a d'abord intéressée dans ce travail, et que je vois maintenant se reproduire à chaque fois, c'est ce passage de la violence au conflit : la haine, le désir d'effacer l'autre, le désir de mort symbolique de l'autre cèdent la place au débat, fût-il conflictuel ; même si les points de vue, les valeurs, les références culturelles restent profondément différents, et que tout au long du processus les conflits émaillent la vie du groupe, les gens ne se considèrent plus comme des adversaires, et même ils coopèrent pour bâtir ensemble des projets de changement des institutions... Pourtant, ce déballage des antagonismes dans les groupes (mais aussi au sein de chaque groupe) peut faire peur...

C.R. - Dans un groupe, au tout début, l'expression est souvent l'expression « conformiste ». On n'avance pas les vrais problèmes, on

cache ce qui va faire mal, on a peur de blesser l'autre. Le formateur doit donc chercher à créer un espace où chacun peut dire les choses vraiment importantes. Un groupe obéissant travaillant, même d'arrachepied, autour d'un formateur n'est pas le groupe que je souhaite créer. Un groupe pour moi n'existe que lorsque chacun peut mettre sur la table les vrais conflits, les vrais problèmes. Le groupe se construit dans le conflit (y compris dans le conflit avec le formateur...). L'intelligence collective n'existe pas s'il n'y a pas de conflit.

Lorsqu'ils arrivent dans les groupes, les participants exposent, de manière plus ou moins véhémence, leurs exigences propres. Il faut les aider à distinguer les exigences des besoins. Derrière chaque exigence il y a un besoin non satisfait ; mais si l'on ne laisse pas les exigences s'exprimer, les besoins ne pourront pas émerger non plus. Une fois que les exigences ont été mises sur la table, un travail de coopération peut se faire entre les personnes et groupes adverses, un travail pour harmoniser les besoins des uns et des autres... Or, c'est souvent l'expression violente qui exprime des besoins, renseigne sur l'individu, ses difficultés, ses peurs. Elle doit pouvoir avoir droit de cité dans le groupe ; les individus ont le droit à l'expression irrespectueuse (y compris, bien sûr, par rapport au formateur) ; on dit plus sur les besoins en s'exprimant par le « négatif » qu'en listant les besoins positivement, par exemple.

La tentation peut être grande de calmer la violence lorsqu'elle émerge dans les groupes. Un formateur expérimenté peut utiliser toutes sortes de techniques pour plaire et évoluer dans un groupe où les violences ne pointeront jamais. Mais ce n'est pas mon but. Mon but est de faire revivre la vérité de la vie, pour pouvoir la travailler en formation. Ce n'est pas pour autant, bien évidemment, que je vais manipuler le groupe de sorte à provoquer moi-même des violences ; les conflits et les violences surgissent car ils font partie de la vie même. Le formateur expert peut mener le groupe, le séduire même, susciter adhésion ou réserve sans que jamais les conflits réels de la vie ne puissent émerger au cours de la formation. Dans ce cas, il ne peut jamais y avoir de changements, et notamment de changements institutionnels...

M.C. - La première étape de ce travail est donc ce travail de confrontation, qui se fait souvent dans une certaine douleur : c'est l'étape des accusations réciproques, et aussi de la victimisation : chacun avance ses raisons contre l'autre. Dans le groupe vont alors se jouer les conflits de

la vie réelle : « on joue sa vie en formation », comme tu as l'habitude de dire. C'est comme si les rapports sociaux se trouvaient réintroduits et intensément vécus dans ce temps très ramassé de la formation.

M.C. - Les conflits n'opposent pas seulement les agents des services publics et les habitants. Les agents entre eux ont aussi des représentations très négatives les uns des autres. Prenons par exemple l'îlotier et le gardien d'immeuble ; le policier se sent révolté parce que le même gardien d'immeuble qui tourne la tête et refuse de le saluer dans le quartier ose dénoncer le fait que les policiers n'étaient pas là pour le protéger lorsqu'il a été agressé ; le gardien estime que l'agression qu'il a subie doit au fait que la police n'a pas tenu confidentielles des informations qu'elle a reçues, qu'elle a négligé les représailles auxquelles est toujours soumis un gardien d'immeuble... Ils sont pris dans une toile d'accusations réciproques, qu'ils vont revivre et dire dans le temps de la formation. Et cette confrontation, même si elle se fait dans le conflit, produit de l'information circulante, premier palier de la construction de tout projet commun ultérieur. Parce que chacun va connaître intimement les raisons de l'autre : chacun sera mis au courant des contraintes, des difficultés professionnelles des uns et des autres...

C.R. - Dans les séances de formation-action, on lutte contre la « maladie » en la recréant dans un cadre protégé ; lorsque l'on travaille avec un groupe de policiers, par exemple, qui jugent que chaque jeune est, d'abord, un délinquant potentiel (ils passent le plus clair de leur temps à côtoyer des délinquants), on recrée cette « illusion », puisqu'il s'agit d'une illusion, qui empêche les policiers de voir la réalité telle qu'elle est. Si le policier peut se voir, à partir d'une situation dans la vie du groupe, s'il peut prendre conscience que son illusion l'empêche de travailler normalement, qu'elle attise les haines du côté des jeunes, quelque chose va changer en lui... De même chez un groupe de jeunes qui pensent que chaque policier veut les détruire, tous autant qu'ils sont... Lorsqu'un contrat commun n'existe pas, les rapports pulsionnels, le besoin de prise de pouvoir sont susceptibles de créer les boucs émissaires. Dans le groupe vont se revivre les illusions de la vie normale, ces illusions mortifères qui empêchent les relations de se nouer, les liens de se créer...

Mais pour cela il faut que l'information puisse circuler librement entre parties qui s'estiment adverses, qui n'ont jamais l'occasion

d'échanger leurs arguments. De cette information horizontale et transversale entre « partenaires » à la base – chez les agents du service public entre eux, et entre eux et les habitants, lorsqu'il y a des groupes d'habitants – dépend la capacité à faire ensuite des propositions tenant compte des besoins des uns et des autres.

M.C. - C'est aussi pour obtenir une richesse des échanges, pour rester au plus près de la réalité sociale que dans les groupes de formation-action les agents des services publics ne sont pas volontaires. Ils sont désignés par leur hiérarchie, et souvent ils n'ont pas les moyens de refuser de venir... Nous tenons à avoir dans les groupes ceux qui sont réticents, et parfois même opposés à cette démarche.

C.R. - C'est vrai, nous avons délibérément choisi de ne pas travailler avec les seuls volontaires, même si bien sûr, dans la formation, ces personnes sont libres de participer à leur manière. Tout d'abord parce que nous ne voulons pas travailler avec les agents « exemplaires », ceux que l'institution sort lors des stages parce qu'ils sont censés la représenter au mieux ; par exemple parce que l'institution veut donner à voir d'elle-même tel visage, conforme à des orientations politiques nationales. C'est ainsi, par exemple, que l'on aura le policier clairement adepte des démarches « préventives » et qui, bien sûr, sera rallié à une démarche d'ouverture avec d'autres professionnels du quartier, et même avec les habitants, et donc volontaire pour venir faire un travail avec nous. Or ce policier, même s'il peut nous renseigner sur les sentiments profonds et les postures de ses collègues, qui diffèrent fondamentalement des siens, ne peut en aucun cas les remplacer. Et une partie de ses collègues qui nous intéressent (ceux qui sont contre la police de proximité, ceux qui n'aiment pas les jeunes et qui voient en chaque jeune un délinquant...), ceux-là sont rarement volontaires pour nos formations. C'est pourquoi il nous semble important de travailler avec tous ; pour que l'information réelle se révèle dans la formation et que les propositions puissent correspondre à la réalité de la souffrance de la majorité... Par ailleurs, lorsque les conflits émergent dans le groupe, certaines personnes (ou corps de métier) peuvent se trouver en situation difficile. Il est important qu'ils n'abandonnent pas le groupe. C'est pourquoi dans nos groupes, si toute liberté est laissée à chaque individu pour participer ou se taire, il y a une règle de présence obligatoire : chacun doit vivre le groupe du début à la fin... si quelqu'un éprouve un malaise dans le groupe mais qu'il ne l'abandonne pas, ce

malaise finira par être dit et pourra être dépassé. Mais s'il y a un passage à l'acte avec l'abandon du groupe, rien ne peut plus être fait. Celui qui part met objectivement le formateur dans une situation d'impuissance. C'est pourquoi la présence obligatoire du début à la fin est d'une telle importance...

M.C. - Pourtant, cette expression des souffrances, des représentations négatives réciproques peut faire peur aussi aux responsables. Récemment encore, lorsqu'ils ont lu dans un compte rendu l'expression très euphémisée de ces débats, certains ont voulu arrêter le travail d'un de ces groupes... Il faut rappeler en effet que ces groupes ont un objectif, et que ce travail s'inscrit dans un cadre institutionnel...

C.R. - Le groupe a un cadre institutionnel, mais aussi des règles et un contrat pour avancer vers un objectif commun. Lorsqu'il y a un contrat, même si les personnes s'impliquent et jouent en formation leur propre vie, le but commun qu'elles poursuivent a un effet régulateur sur leurs passions. Les règles, qui fixent une protection, rassurent les individus : la règle de la confidentialité à laquelle tous sont soumis ; mais aussi l'interdiction de tout passage à l'acte, quels que soient les conflits. Est interdit dans le stage ce qui est interdit par la loi...

M.C. - Le contrat qui lie le formateur au groupe est d'autant plus important que ces formations-actions n'ont pas de programme préétabli. C'est une démarche constructiviste, le formateur travaille à partir de ce que produit le groupe. Le formateur n'a pas comme mission de mener le groupe dans une direction donnée...

C.R. - Un groupe ne ressemble jamais à un autre. Si l'on choisit d'accompagner vraiment la vie d'un groupe particulier, de travailler « avec » le groupe et pas « sur » le groupe, alors il faut accepter de courir des risques, parce que tout peut arriver, et rien n'est jamais pareil ni prévisible... Pour moi, le programme, produit ficelé présenté à un groupe que l'on ne connaît pas, est une violence, car il préétablit un ordre sans tenir compte des individus qui composent le groupe. C'est pourquoi « le programme » ne peut pas être déterminé à l'avance par des formateurs « experts »-« techniciens », mais construit, comme on le fait avec une action non technocratique (je pense à Éliott Jaques, dans les années quarante). Le programme sécurise. Il définit d'emblée une direction et un contenu. Et on a si souvent peur de l'errance, du côté

informel de la vie ; pour un formateur, il y a aussi la peur de ne pas répondre aux besoins de ceux qui sont en face de lui... Le travail d'écoute devant mener au « contrat » se fait dans la souffrance pour le formateur. Il erre, tentant de comprendre ce qu'il faut faire ensemble ; il doit affronter la peur et l'impression de ne pas savoir. Peu à peu, s'il accepte de faire confiance, des lignes d'orientation se dégagent du groupe, qu'il va retraduire.

M.C. - Au début, j'étais très étonnée par le temps que prenaient les présentations. Ensuite, j'ai vite compris que ce moment de prise de contact est aussi le moment où se bâtit le groupe et se construit le contrat.

C.R. - Oui, le tour de table occupe souvent les deux premiers jours de la formation-action. Les échanges servent à ça : à bâtir ensemble des objectifs dans un groupe qui lui-même se construit par la même occasion. Le « tour de table de présentation » sert à la fois à créer le groupe et à créer l'objet commun de travail. Lorsque l'on commence un groupe, le formateur a ses propres objectifs ; les participants ont eux-mêmes leurs objectifs. L'harmonisation de l'ensemble conduit au contrat et aide à créer un programme, progressivement. Les comptes rendus, que nous faisons à chaque fois avec beaucoup de soin, sont des programmes *a posteriori* qui rendent l'évolution du groupe et le travail produit, les thèmes abordés...

Si le contrat a été passé trop vite, si le temps n'est pas pris pour vérifier que le groupe a donné son accord pour travailler ensemble, pour bâtir en commun un projet, les abandons en cours de formation se multiplient presque toujours... Le contrat signe l'utilité que le groupe, en commun, se donne dans la société. Dans un contrat, il est important d'intégrer aussi le « négatif », ce que les gens ne veulent pas. Or ce qui se passe souvent, dans le cadre du travail social, c'est que l'on demande aux personnes d'adhérer à un contrat qu'on leur propose, de signer ce contrat... C'est en quelque sorte un contrat sous contrainte...

Et il ne suffit pas de bâtir ensemble un contrat au début d'un travail, il faut ensuite le vérifier, périodiquement, revisiter les termes du contrat tout au long de la formation.

M.C. - Lorsqu'on commence le travail avec les groupes, il n'y a pas de programme établi. Mais il y a une « commande », qui tente d'éclair-

cir des objectifs négociés entre le formateur et le commanditaire... La négociation des finalités de l'action avec les responsables précède la contractualisation avec le groupe de coopération.

C.R. - On négocie en effet la commande avec les responsables, car nous ne sommes pas compétents pour faire des propositions d'action concernant une institution, un quartier que nous ne connaissons pas ; on les aide à définir et à préciser les objectifs de la commande. Ce faisant, on explicite les méthodes, la démarche, les principes, les objectifs de la thérapie sociale... Dans cette négociation il y a une marge de liberté. La commande, on la construit avec les responsables. Cette marge de liberté s'accroît considérablement avec la légitimité du formateur, sa reconnaissance sociale. Un certain nombre de responsables font aujourd'hui appel à nous parce qu'ils ont lu auparavant tel livre... Ils sont donc au courant de la démarche, de ses enjeux et de ses contraintes. Cette commande va ensuite être présentée au groupe de coopération et (re)négociée avec lui ; le contrat passé avec le groupe comprend l'acceptation (ou le refus, la réorientation) des données de la commande initiale, qui peut aussi évoluer sous le travail croisé, les allers-retours entre les groupes de responsables et les agents et population... Les objectifs définis dans la commande, qui restent parfois très généraux, mais qui peuvent aussi être plus concrets, font ensuite l'objet d'un travail au sein du groupe ; ils sont redéfinis entre le groupe et le formateur, en tenant compte de la commande. Ils se construisent à partir des motivations communes des participants au stage.

M.C. - L'engagement des responsables tout au long de l'action est au centre de notre questionnement aujourd'hui. Comment obtenir un plus grand engagement des responsables ? Au fur et à mesure de son travail, le(s) groupe(s) va (vont) changer ; le climat d'échanges instauré produit une transformation des représentations réciproques ; les individus évoluent, les antagonismes se réduisent ; après les constats de dysfonctionnement, le groupe va produire des propositions de changement des institutions. Des propositions souvent modestes d'ailleurs. Ces propositions sont ensuite « remontées » aux responsables politiques et techniques, qui doivent se prononcer sur ces propositions, les infléchir, les réorienter, les refuser éventuellement...

C.R.- Oui, ce travail d'aller et retour entre les agents à la base, les habitants et les responsables est essentiel. S'il y a peu d'informations

circulant horizontalement, il n'y a pas de vraie circulation verticale de l'information non plus. Parfois, les informations ne sont pas transmises par les agents à leurs responsables ; parfois elles sont transmises mais elles sont étouffées ou négligées par les responsables, qui ne savent comment y répondre... ce qui va à son tour provoquer la lassitude et la révolte des agents ; arrive le moment où ils estiment qu'il n'est même plus utile de faire circuler les informations. Pourtant couve une révolte violente contre les responsables, mais qui n'est pas exprimée, car il n'y a pas de lieu pour le faire...

M.C. - « Ils ne sont pas capables de nous débrouiller nos affaires, alors qu'ils sont mieux payés que nous et censés être compétents... Ce ne sont pas des responsables, mais des irresponsables... » C'est, résumé en quelques mots, ce qui disent les agents. Souvent, lorsque les agents sont dans des situations de blocage dans la formation, dans des moments de dépression des groupes, ils se posent la question : pourquoi devrions-nous travailler à améliorer le fonctionnement des institutions, alors même que nous sommes déjà chargés de tâches et mal payés ? Pourquoi les responsables ne font-ils pas ce travail eux-mêmes ? Ensuite ils se demandent : pourquoi ne le font-ils pas à égalité avec nous ? Et force est de constater que les niveaux de pouvoir des uns et des autres sont différents. Si les agents et les habitants sont les mieux placés pour faire certaines propositions de changement, car ce sont eux qui subissent et souffrent au quotidien avec les dysfonctionnements des institutions, ils ne peuvent avancer seuls...

C.R. - Il est souvent difficile de travailler avec les responsables, politiques et techniques, car ils se refusent à l'expression libre, à la confrontation. Ils acceptent rarement de se donner le temps pour ce travail. Et pourtant, aujourd'hui, on ne peut pas ne pas travailler avec eux. Dès le début nous avons tenté de le faire. On ne peut pas transformer les institutions en travaillant seulement avec les agents à la base, ou avec les habitants. Mais nous sommes toujours à la recherche d'une implication supplémentaire des responsables dans nos dispositifs.

En réalité, les responsables font eux-mêmes semblant de savoir, de maîtriser, d'avoir des solutions pour les problèmes complexes que nous vivons aujourd'hui, alors qu'il en est rien. C'est leur formation qui les conduit à cela. Pour pouvoir travailler avec eux, il est important de ne pas les diaboliser, ni non plus de les idéaliser ; mais – comme on s'ef-

force de le faire avec chaque agent –, de respecter leur singularité individuelle, de partir de leurs contraintes et de leurs problèmes institutionnels. Or nous avons appris à catégoriser, c'est pour nous un mouvement plus naturel que celui qui consiste à appréhender partout la vie, la possibilité et la capacité (ou l'incapacité) de bouger des individus et des groupes. Par ailleurs, certains formateurs sont capables de ne pas porter de jugements négatifs, ou même d'idéaliser un jeune, un agent de base du service public, mais ne pourront pas faire de même avec un responsable, qui sera jugé, du fait qu'il a un pouvoir, comme « responsable » des problèmes auxquels il n'apporte pas de solutions. C'est une déformation idéologique qui peut empêcher tout travail avec eux.

Les responsables sont eux-mêmes ambivalents ; comme tout le monde, ils ont des tendances au mépris et à la sociabilité ; ils vivent eux-mêmes dans une société qui favorise le mépris et la compétition plutôt que la collaboration. Ils sont eux-mêmes soumis à des pressions institutionnelles qui font que leur place (qui vaut cher) peut être perdue s'ils s'éloignent de certaines manières de faire. Ils sont pris dans la logique qui consiste à montrer à celui qui nous examine que l'on a bien fait son travail, même si ce travail ne répond en rien aux besoins des gens. Parce qu'au-dessus des responsables, il y a encore des responsables auxquels les premiers doivent rendre compte...

M.C. - Oui, et c'est souvent un des problèmes des groupes de pilotage qui réceptionnent les propositions et les informations des agents et des habitants : ils ne peuvent y donner des réponses eux-mêmes, car ils doivent pour ce faire se concerter avec les échelons supérieurs... Or ces consultations peuvent rarement se faire dans le temps de la formation-action, même si cette dernière est étalée sur plusieurs mois... Au fond, même s'ils sont d'accord sur la démarche, s'ils comprennent que notre travail ne consiste pas (en tout cas pas dans le cas des groupes de projet) à faire un énième stage de gestion des conflits, mais à travailler au changement des dysfonctionnements institutionnels, on a toujours beaucoup de mal à concrétiser positivement la réponse en temps réel aux propositions des groupes...

C.R. - Les responsables, politiques ou institutionnels, espèrent le plus souvent qu'on les aidera à se débarrasser du ou des symptômes qui posent problème : tel maire de telle ville où le Front national atteint des scores importants voudra qu'on l'aide à faire reculer le FN, à combattre

le racisme. Tel proviseur souhaite qu'on en finisse avec la violence dans son établissement, tel organisme HLM voudrait qu'on l'aide à mieux faire fonctionner son groupe de gardiens que l'insécurité replie sur leur loge... Les responsables, au fond, sont comme toute personne qui s'adresse à un psychanalyste : on y va le plus souvent lorsque l'on est en crise grave, suite à une séparation, à un deuil... Ils ont tendance à chercher le guérisseur miracle qui d'un coup de baguette magique va les débarrasser du symptôme qui gêne... Leur conception allopathique de la « maladie » les fait juger que le microbe est le FN, la violence des adolescents, le racisme des gardiens d'immeuble. Ils cherchent le médicament qui va pouvoir avoir un effet, si possible rapide et radical... Ils constatent qu'ils n'arrivent plus par leurs propres moyens, et qu'ils ont besoin d'aide extérieure. Il y a dans l'appel à l'aide beaucoup d'illusions, dont l'illusion du « gourou », même si les gens disent se méfier des gourous... Il y a les effets de mode, aussi, qui sont passagers...

Cependant, même si l'on ne doit pas confondre symptôme et maladie, c'est important d'aider à calmer les souffrances, de prendre en compte les symptômes, car les symptômes peuvent tuer : le FN, qui aiguise et exacerbe les conflits, peut concourir à la guerre civile ; la violence extrême dans l'espace public peut faire disparaître l'espace public... Travailler sur le symptôme n'est pas seulement curatif, ça a une dimension préventive, car les symptômes s'aggravent s'il n'y a aucune intervention. Le thérapeute social (comme le thérapeute individuel) doit entrer dans le jeu de la guérison du symptôme, du soulagement de la souffrance...

Le but est de briser le cercle des impuissances : impuissance des responsables, qui le plus souvent ne peuvent dire qu'ils n'ont pas la solution, et qui font semblant de savoir, jusqu'à ce que la catastrophe arrive ; impuissance des agents, ainsi que des habitants, qui s'estiment abandonnés... Mais le plus souvent, c'est lorsque la situation s'est beaucoup dégradée que l'on fait appel à un tiers : c'est lorsque l'énorme solitude des gardiens d'immeuble fait émerger chez eux des demandes réitérées de ne plus vivre dans les cités où ils travaillent que les organismes HLM songent à des actions qui les aident à créer des réseaux de partenaires, ayant comme objectif que les gardiens se sentent moins seuls, par exemple. Parce que la fuite des gardiens signifie plus d'insécurité encore et risque de susciter une vacance supplémentaire des logements, alors même que la situation n'est déjà pas très bonne...

M.C. - Un constat s'impose : si le travail au sein des groupes, le travail de changement des agents à la base, de mobilisation des habitants, est presque toujours réussi, le travail de changement institutionnel reste une utopie, avec quelques avancées timides. Peut-être parce que l'on ne peut pas faire avec les responsables le travail que l'on fait avec les agents, dans un temps également long ? On ne peut pas changer les individus sans changer les institutions, mais on ne change pas les institutions sans changer les individus, disait E. Morin...

C.R. - Oui, la question est : comment changer les deux à la fois ? Aujourd'hui, on ne peut plus changer les institutions par le haut, comme prétendent le faire les experts... Il nous semble que c'est en partant des individus qui travaillent ensemble, des gens différents à qui il s'agit de donner la foi dans leur capacité à travailler ensemble que des changements peuvent intervenir. On ne peut pas changer les institutions d'en haut, et on ne peut pas les changer à la place des gens qui y sont.

Si on veut que les institutions soient moins pathogènes, qu'elles fonctionnent de manière plus adaptée à la réalité sociale actuelle, il faut prendre en compte l'immense savoir que possèdent les gens et qui est trop peu sollicité. Dans une société comme la nôtre, qui connaît autant de changements, aucun responsable ne peut prétendre à connaître l'ensemble des problèmes et à proposer des solutions. Or, ceux qui ont une partie de l'information, malgré leur soif et leur besoin de parole, n'ont souvent pas le droit à cette parole, n'ont pas le droit d'intervenir dans les transformations sociales autrement que par la violence...

Dans notre travail, il s'agit de concevoir des dispositifs qui aident à créer le changement institutionnel. On voit à chaque fois arriver des professionnels, des habitants impuissants, déprimés, estimant que la « faute est à l'autre », profondément incrédules en toute possibilité de changement. Le travail dans les groupes de coopération consiste alors à aider chacun à se sentir responsable, à rendre à chacun pouvoir et puissance d'action, à ce que chacun soit investi dans un travail commun pour le changement institutionnel. Le groupe qui a fait ensemble un travail thérapeutique se mobilise pour changer l'institution à partir d'un symptôme qui fait souffrir et qui révèle le dysfonctionnement. Même si le changement institutionnel reste difficile à mettre en place, c'est vraiment cela le but de « la thérapie sociale »

M.C. - Tu es un praticien, mais tu es très ambitieux, tu veux aussi estampiller ta pratique, ce que tu appelles la « thérapie sociale ». Comment définirais-tu cette démarche ?

C.R. - L'objectif de la thérapie sociale est le changement des institutions. C'est un objectif clairement politique. La vie en société fabrique des névroses. Or, lorsque les institutions, qui ordonnent la vie en société, sont pathogènes, elles renforcent les peurs de base de l'être humain : la peur de la solitude, la peur d'être rejeté, la peur d'être jugé et méprisé, la peur de l'inconnu et de l'insécurité. Les pathologies institutionnelles favorisent les névroses individuelles, et ce malgré la bonne volonté de nombre d'individus qui agissent. L'école, par exemple, contribue certainement au manque de confiance en soi de nombre d'enfants et de jeunes d'aujourd'hui, alors même que nombre d'enseignants bienveillants voudraient contribuer à leur éveil intellectuel, à les rendre plus forts et plus capables de comprendre le monde, de s'y affirmer. Mais s'il faut travailler à changer les institutions, il n'est pas question de les diaboliser. D'abord parce que l'homme y participe de manière active. Et aussi parce que les institutions qui provoquent des blessures peuvent aussi les guérir ; elles sont ambivalentes, comme les êtres humains qui les forgent, qui hésitent eux aussi entre sociabilité et repli, entre coopération et concurrence.

M.C. - Il y a cette tendance qui va en s'accroissant depuis quelques années, qui consiste à suggérer que les démarches psy sont incontournables dans la réponse aux problèmes que connaissent les banlieues. Les équipes professionnelles ont de plus en plus souvent recours aux « psy », les groupes d'écoute se multiplient... On envoie les enfants qui posent des problèmes de discipline chez le psy, et le gardien d'immeuble qui se trouve confronté à des problèmes d'insécurité y va aussi ; c'est une culture de couches moyennes qui pénètre la culture populaire. C'est dans ce contexte, qui confère spontanément aux démarches psy une efficacité sociale, que s'inscrit la reconnaissance de ton travail. Dans quelle mesure « la thérapie sociale » peut-elle aider à prendre conscience que les problèmes sont collectifs et politiques et que c'est ainsi qu'il faut les traiter ?

C.R. - La psychanalyse existe depuis cent ans et le monde va de plus en plus mal, dit James Hilman... Et il est vrai que la violence est partout, et notamment au sein des divers courants de psychanalyse, où se confrontent des professionnels censés avoir fait sur eux-mêmes un long

travail. Face aux haines, au mépris, aux rivalités qui s'étalent partout, un doute peut venir : la psychanalyse sert donc à bien peu de choses ? Mais étant moi-même psychothérapeute et client de psychanalyste, je sais que cet outil est remarquable. Donc, il faut accepter le fait que l'on est soumis à des conditionnements culturels et politiques et que le soin des névroses individuelles ne peut venir à bout des violences sociales... La question est alors : comment, avec les outils et les démarches « psy », mettre en place des thérapies sociales ?

La thérapie sociale n'est pas une thérapie individuelle ; nos actions de formation-action mobilisent des « groupes de coopération » ; mais cette démarche n'est pas non plus une thérapie de groupe ; la formation n'est pas le lieu où le groupe vient se soigner. Le groupe engagé dans une démarche de thérapie sociale doit arriver à un résultat, à la fois social et professionnel. Ce n'est pas non plus un travail social. C'est une démarche à la croisée des chemins, à l'articulation entre la psychothérapie et autres démarches « psy », notamment la psychanalyse. Elle cherche le changement social. J'essaie dans mon travail d'utiliser le regard et les outils du thérapeute pour fonder une démarche qui a des objectifs politiques. Mais, dans l'action politique, il n'est pas courant d'évoquer les haines, les peurs, qui pourtant sont omniprésentes et empêchent la coopération et la construction d'un projet commun. Pourtant Mirabeau, déjà, insistait sur l'importance des passions dans la vie collective, sans parler de Freud, bien sûr... Comment faire pour que l'instinct de destruction de l'homme ne l'empêche pas de vivre en société ? Cette réflexion philosophique et politique est plus que jamais indispensable. Comment ne pas relier cette démarche au vieux rêve d'une société moins inégalitaire, une société où chacun puisse trouver sa place, où le potentiel de chacun puisse pleinement s'exprimer ? Est-ce un rêve fou, de prétendre intervenir ainsi ? La pratique a prouvé que, malgré les limites, de façon imparfaite, on arrive à créer des changements... ce qui nous donne envie de poursuivre.

M.C. - Une démarche n'existe pas sans des dispositifs qui l'opérationnalisent...

C.R. - Les dispositifs sont très importants et jouent un rôle crucial, ils vont mettre un groupe en situation thérapeutique, exactement comme le fait le dispositif du cabinet d'un psy... Comment mettre en place des dispositifs réparateurs qui donnent du pouvoir, de la parole, du lien là où il s'effrite ? qui contribuent au changement institutionnel ? qui répa-

rent les blessures et participent à l'émergence d'institutions qui valorisent les individus ? qui ne créent pas des sentiments d'inutilité ? qui bâtissent ou rebâtissent des liens entre les gens différents ? qui aident à construire, ensemble, de nouveaux repères, quand les anciens sont mis en cause... ? Aujourd'hui, apprendre à créer des liens nouveaux entre des personnes qui n'ont pas appris à vivre ensemble est un défi essentiel. La thérapie sociale peut contribuer à cela ; elle aide à créer des lieux où les gens sont valorisés, car tout ce qu'ils y disent est valable. Ils n'y rencontrent pas le jugement (ce qui suppose que le thérapeute a appris, réellement, à ne pas juger). Des lieux où les gens ont le pouvoir, individuellement et dans le groupe qu'ils constituent, de transformer les choses autrement que par la violence...

M.C. - Il serait important de revenir sur le terrain, quelques années après, pour comprendre ce qui reste de la mobilisation des groupes de coopération... Ce travail de transformation sociale qu'ils ont commencé à concrétiser ensemble est-il durable ? À quels problèmes les individus et les groupes se confrontent-ils ? Est-ce possible de maintenir durablement hors du groupe, qui est un artefact, ce climat où la coopération a vu le jour et remplacé les haines ? Les changements individuels sont tellement longs, en thérapie. Comment prétendre que des changements réels puissent intervenir en un temps si court ? Ne crois-tu pas qu'il faut rester modeste ?

C.R. - Les personnes évoluent tout au long du processus de formation-action. Parfois même, des mobilisations personnelles très fortes peuvent se produire, qui suscitent des changements individuels. Mais il ne faut pas se tromper d'objectif. Notre objectif n'est pas de transformer les individus (même s'il peut en découler), mais de créer dans les institutions des changements, un environnement qui permette que les peurs et les haines cessent... Nous ne travaillons pas à rendre chaque membre du groupe coopérant, mais à créer un environnement que favorise chez chacun (y compris chez ceux qui ne sont pas dans la formation-action) les tendances existantes à la coopération, et qui ne peuvent s'actualiser car l'institution suscite, de par son fonctionnement, le repli et les concurrences...

M.C. - Qu'est-ce qui différencie ton travail d'une action de médiation ?

C.R. - La médiation est un moyen, pas un but. Mon but n'est pas que les gens qui sont opposés (par exemple des habitants et les assistantes

sociales de tel quartier) puissent s'accepter, se parler et créer des relations différentes..., mais comment transformer dans cette organisation ce qui est à l'origine du contentieux entre les usagers et les professionnels ? C'est cela qui m'importe. Je ne veux pas m'attaquer au symptôme (ici : les relations qui peuvent aller jusqu'à la violence physique entre des usagers et un groupe d'assistantes sociales). Pour moi, l'usager et l'assistante sociale détiennent chacun une partie de la réponse. Il s'agit de les faire travailler ensemble à énoncer le problème et à trouver des propositions qu'à leur tour les responsables devront travailler aussi...

M.C. - Les « inutiles au monde » deviennent violents et se confrontent à ceux qui les côtoient au quotidien, qui eux-mêmes en viennent à user de la violence... Aujourd'hui, on t'appelle lorsque le symptôme violence fait problème. Le plus souvent la violence des « publics », des jeunes en particulier. Or ces violences qui opposent usagers et services publics révèlent la présence de conflits qui n'ont pas trouvé de voix pour se dire autrement que dans l'altercation, souvent même l'injure, ni des voies de négociation pour trouver des issues. Ne crains-tu pas que cette insistance sur les « pathologies » des banlieues – notion contenue d'une certaine manière dans le nom même de TTS (*Transformations et thérapies sociales*) – ne contribue toujours plus à leur marquage négatif ? Les « fous » vont-ils succéder massivement aux « violents » qui effrayent et défrayent la chronique ?

C.R. - Si les violences se manifestent de manière exacerbée dans les banlieues, si les symptômes y sont plus visibles qu'ailleurs, que les haines y éclatent et que la délinquance y rend la vie difficile, d'abord pour les habitants du quartier eux-mêmes, ce serait une erreur de vouloir « soigner » à cet endroit précis et seulement à cet endroit. Si l'on se réfère à la thérapie familiale, on pourrait dire que les banlieues sont notre malade désigné, le porteur du symptôme sur lequel la société reporte, inconsciemment, la maladie qu'elle ne veut pas voir en elle. La banlieue est le reflet de la société. Les violences existent partout, le suicide des jeunes l'atteste... On s'est habitué aujourd'hui à certaines violences que nous ne voyons plus, mais qui deviendraient insupportables en cas de guerre ou de crise aiguë : l'avidité du gain est une folie, disait déjà Spinoza. Les violences de clan, le mépris et le jugement, l'accaparement, le fanatisme, la course à l'excellence (qui implique le classement) sont autant de symptômes qui font souffrir, qui dévoilent que la société est malade. Et ils sont partout, ces souffrances et ces symptômes

que l'on trompe dans la fuite (alcoolisme, drogue...), même si les banlieues en sont un révélateur et donc aussi un analyseur intéressant. La victimisation existe aussi au plus haut niveau de la société, comme l'égoïsme social, la délinquance. Un médecin qui pratique des examens dangereux et inutiles sur des malades, dont il ne connaît pas les résultats en termes de santé (et de santé publique), parce qu'il a besoin de rentabiliser ses machines est-il moins délinquant qu'un jeune qui vole l'auto-radio de son voisin de palier ?

M.C. - Tu dis aussi que le thérapeute doit être, dans un groupe, « le guérisseur blessé »... distinguer, au niveau théorique, le guérisseur blessé (celui qui reconnaît le « monstre » en lui – ce qui suppose qu'il sait qu'il n'est moralement pas meilleur que l'autre) du « pauvre type » – qui peut avoir des failles « professionnelles ». Il y a dans tes développements un mélange entre la reconnaissance de la faille morale et de la faille professionnelle...

C.R. - Il est essentiel que le thérapeute prenne conscience qu'il est lui-même pris dans les pathologies sociales de la société à laquelle il appartient. Car il y a l'illusion du guérisseur sain, qui est inconscient de ses conditionnements propres. C'est souvent aujourd'hui le problème du travail social : le travailleur social se voit comme un être « normal », un guérisseur sain, travaillant avec des « handicapés sociaux » ; cette posture assigne l'autre au handicap, le renforce dans son problème et sa propre maladie. Le guérisseur blessé (expression que j'emprunte à Jung) a conscience de ses handicaps propres et n'a pas peur de les montrer au groupe ; ce qui va accélérer le processus de guérison de l'autre... Cette posture implique un travail important sur ses propres haines. Regarder de près le monstre que j'ai en moi (un monstre personnel mais aussi collectif, car j'appartiens à un peuple, à une époque, à une humanité...) n'est pas chose facile. Combien sont prêts à affirmer : oui, il y a du racisme en moi, tout en s'estimant, dans la réalité, bien au-dessus des « racistes » ordinaires ? Ces simulations toutes théoriques ne changeront rien. Par contre, si l'on apprend à reconnaître le monstre en soi, il sera plus difficile de juger l'autre comme un « monstre » qu'il faut guérir... Réellement, je me pose souvent la question : que ferais-je si j'étais à leur place ? Si j'étais soumis aux contraintes d'un gardien d'immeuble, sortiraient-ils lorsque je vois quelqu'un se faire agresser ? Je n'ai aucune certitude sur l'exemplarité éventuelle de mon comportement. Si le projet, la production du groupe est une aventure collective, le psychothérapeute a

dans le groupe une responsabilité propre. Il ne peut se dire, lorsque « ça ne fonctionne pas » : j'ai un mauvais groupe...

Tout cela s'apprend, bien sûr. Il serait essentiel de former à cette manière de travailler. Ensuite, l'expérience aussi, ça aide beaucoup. Les techniques donnent une certaine sécurité interne, mais l'essentiel reste le travail sur soi...

M.C. - Comment as-tu bâti cette pratique ? Y a-t-il quelque chose de particulier dans sa construction ?

C.R. - Il y a peut-être cette sorte de cheminement inversé : d'abord j'ai tâtonné, j'ai pratiqué, j'ai essayé ; j'ai eu des échecs, j'en ai tiré des conclusions (même si cela reste toujours difficile pour moi, d'affronter les échecs, car j'aurais plutôt la tentation de tourner la page et de m'en aller ailleurs, commencer tout autre chose...). Et c'est ensuite que je trouve, dans nombre d'ouvrages très différents, d'auteurs issus de disciplines diverses, une sorte de confirmation de mes intuitions, des pratiques sociales que j'ai moi-même mis en place... J'ai donc découvert en pratiquant et pas l'inverse. J'ai construit tout seul, j'ai peut-être réussi à faire ainsi quelque chose d'original. Car c'est très difficile d'inventer si on est trop admiratif de quelqu'un, d'une théorie ; et c'est difficile aussi de tuer le père...

M.C. - Un parcours sans père fondateur donc... Comment expliques-tu, dans ta biographie, cette manière d'envisager la création et la recherche ? Faut-il chercher les raisons du côté de ton histoire familiale ? Dans le déroulement de ta vie professionnelle ? – et même si c'est *a posteriori* (mais peut-on vraiment savoir comment tel auteur a nourri une pratique ?), quels courants, quels auteurs ont nourri ton cheminement et ta recherche ?

C.R. - Freud, bien sûr. Obsédé par le changement de la société, je remarque que Freud, vers la fin de sa vie, voulait s'attaquer aux pathologies sociales, à la manière dont l'humanité pourrait se guérir ; prolongeant ainsi sa recherche sur les névroses individuelles, il revenait à ses passions politiques de jeunesse.

M.C. - Quels autres auteurs ?

C.R. - Castoriadis, pour l'articulation entre psychanalyse et politique ;
Mélanie Klein, Éliott Jaques, qui a travaillé très tôt sur les questions qui
m'intéressent dans l'entreprise ; Gérard Mendel et la socio-analyse ;
mais aussi Moreno, Bern, Erich Fromm, Mitscherlich, Barber...

M.C. - Pourquoi cet intérêt pour la violence ?

C.R. - La souffrance et la violence sont, il est vrai, au centre de mon travail. Là aussi, peut-être pour des raisons subjectives, et pas seulement parce que les « commandes » institutionnelles me commanderaient cet intérêt. J'ai certainement beaucoup fait souffrir les autres, sans pour autant en souffrir moi-même, ce refuge dans la psychopathie me défendant d'agressions internes insupportables. Puis je me suis trouvé en échec, j'ai subi le retour de bâton. J'ai eu recours à une psychothérapie individuelle, et j'ai eu envie de devenir psychothérapeute. Très certainement le désir de réparer chez les autres ce que j'avais commencé à réparer en moi... Mais très vite j'ai eu le sentiment très fort qu'il y avait de la vanité à prétendre changer la société par les seuls changements individuels.

Les violences créent des déséquilibres ; le corps social ne fonctionne plus ensemble, les éléments se mettent à fonctionner en désordre, ce qui introduit l'anomie, comme le corps humain lorsqu'un cancer le travaille, qui peut le tuer. Si chacun décide de donner réponse à ses propres besoins sans songer à s'occuper des besoins de son voisin, ce fonctionnement dérègle profondément le corps social. La course à la richesse met en déséquilibre la société, comme le vandalisme des jeunes met en danger leur quartier ; le pouvoir lorsqu'il devient pouvoir sur les autres se pervertit ; et le besoin de sens devient fanatisme, avec ou sans prosélytisme, mais toujours avec l'exclusion de l'autre, qui devient moins humain que soi...

Lorsque l'on est touché au plus profond de soi, si l'on est engagé dans des situations de vie ou de mort, on réagit par la violence si l'on est impuissant, si l'on ne sait plus quoi faire. Or, aujourd'hui, beaucoup de gens sont profondément dévalorisés. C'est la suite logique du tri, de la sélection des individus. Le changement des institutions ne pourra se faire qui si l'on accepte le conflit. La coopération sociale pourra remplacer la violence si des conflits structurants sont posés et travaillés dans les institutions.

Maria DO CÉU CUNHA
Charles ROJZMAN

BIBLIOGRAPHIE

- ROJZMAN (C.) et TAGUIEFF (P.-A.), 1991, *Face au racisme*, La Découverte.
- ROJZMAN (C.), 1992, *La Peur, la haine et la démocratie*, Desclée de Brouwer.
- ROJZMAN (C.), 1998, *Freud : un humanisme de l'avenir*, Desclée de Brouwer.
- ROJZMAN (C.), 1998, *Savoir vivre ensemble*, Syros.
- ROJZMAN (C.), 1998, *Comment ne pas devenir un électeur du Front national ?*, Desclée de Brouwer.