



Extrait du micropolitiques des groupes

<http://micropolitiques.collectifs.net/Roles>

# Rôles

- entrées -

Date de mise en ligne : mercredi 7 novembre 2007

---

**micropolitiques des groupes**

---

*Ce qui s'oppose à la fiction, ce n'est pas le réel, ce n'est pas la vérité, qui est toujours celle des maîtres ou des colonisateurs, c'est la fonction fabulatrice des pauvres, en tant qu'elle donne au faux la puissance qui en fait une mémoire, une légende, un monstre. G. Deleuze*

La création d'un groupe exprime la tentative de sortir d'un état d'impuissance et de séparation par rapport à un problème ou une question qui importe pour ceux qui décident de s'associer (politique urbaine, avenir de l'agriculture, accès aux transports...) Autrement dit, « si l'association est une puissance, et crée de l'existence, alors les connexions qui emportent les êtres les placent dans un destin qu'à l'état séparé, ils ne possédaient pas » [1]. L'émergence d'un groupe correspond à une double « mise en indétermination » : de la situation sur laquelle il intervient et des modes d'existences de ceux qui y participent.

Ce qui change dans ces « modes d'existences » peut se dire « devenir capable ». Cette possibilité de transformation, si elle est bien souvent le fruit d'un hasard (celui de la rencontre), n'a cependant rien de spontané ou d'attribuable à la bonne volonté. Combien de groupes n'ont-ils pas précisément échoué de n'avoir su cultiver et protéger cette rencontre, de s'être trop reposés sur cette belle spontanéité et cette mystérieuse bonne volonté ? Combien de fois n'avons-nous entendu cette ritournelle : au début, c'était génial, nous apprenions à nous connaître, une énergie nous soudait les uns aux autres, et puis avec le temps... C'est qu'une expérimentation se construit et requiert de l'invention. La puissance d'un groupe dépend en effet en grande partie de la manière dont celui-ci va inventer les dispositifs et artifices qui vont, indissociablement, permettre à ceux qui y participent et au groupe lui-même de convoquer les forces en présence, de les activer et de les développer. Si la puissance du groupe est fonction du « devenir capable » de chacun, le « devenir capable » de chacun est l'affaire de tous ou, comme le dit Starhawk [2], le groupe est un « système » qu'il faut cultiver et protéger en tant que tel. Un lieu où, contre la psychologisation, se risque l'invention d'artifices rendant inséparables les développements respectifs de la puissance du groupe et de celle de ses membres.

## Milieu

Nous débarquons toutes dans un groupe avec notre histoire singulière, notre formation, notre appartenance de classe, nos forces et nos faiblesses, nos peurs. Loin d'être les individus citoyens libres, autonomes, rationnels et responsables que l'on aime à vanter dans les discours bien pensants, point de départ obligé de l'action politique, nous sommes bien plutôt le point d'aboutissement d'un ensemble de lignes qui concourent à notre fabrication. Comme le souligne F. Guattari, l'individu est un point de résonance, fruit d'une hétérogenèse entre de multiples composantes de subjectivation [3] liées à la (aux) culture(s), au(x) milieu(x) dans lequel il baigne, aux narrations et aux valorisations propres à ce(s) culture(s). Autrement dit, l'individu est bien plus collectif qu'on ne l'imagine.

Du point de vue du problème qui nous intéresse, deux traits caractérisent le milieu dans lequel nous évoluons. Ces deux traits ont pour spécificité de se renforcer l'un l'autre. Le premier concerne l'être en groupe. Depuis notre plus jeune âge, nous baignons dans des rapports sociaux définis par la -hiérarchisation. L'idée que nous nous faisons des relations qu'établissent entre eux les gens est que, nécessairement, il faut un point remarquable, un chef, avec des bras droits et une ribambelle plus ou moins sophistiquée de sous-fifres. Sans quoi, ce serait le bordel ! Et qu'à ces points remarquables, il revient naturellement de décider, d'ordonner. Aux autres de se taire et d'obéir.

La seconde caractéristique des milieux dans lesquels nous nous constituons et qui nous intéresse ici consiste à nous faire croire que tout ce que nous faisons et pensons, nous le devons à nous-mêmes, rien qu'à nous-mêmes. Toutes les forces et les faiblesses se voient enchâssées dans une individualité abstraite, mais effective. Si je ne suis pas arrivé à ceci ou à cela, c'est de ma faute, c'est que ma nature est comme ceci ou comme cela. Bref, l'individu moderne ressemble étrangement au chameau nietzschéen, qui ne vit et ne tire sa raison d'être que de se charger encore et encore. Ritournelle plaintive de la culpabilité et de la haine de soi, avec ses corrélats : le ressentiment et la haine de l'autre.

Ces deux traits, dont des auteurs comme Michel Foucault, Anne Querrien [4] et tant d'autres ont montré qu'ils étaient constitutifs des sociétés modernes, sont les poisons propres aux milieux qui nous ont vu naître et que nous trimballons avec nous, que nous le voulions ou non, malgré nos bonnes intentions et nos bonnes volontés égalitaristes. Ils ont pour point commun la haine de la communauté. Comme l'ont souligné Starhawk et Isabelle Stengers, nous ne devons jamais oublier que les sociétés capitalistes se sont constituées sur la destruction des communautés villageoises et ont voué les sorcières au bûcher. Ce faisant, elles nous ont privées des savoirs et des manières de faire qui rendaient possible cette « vie commune ». Et ce geste de destruction, elles n'ont cessé de le répéter et le répètent encore et toujours, quand se tente ou s'expérimente un mode de vie basé sur d'autres histoires, d'autres fabulations, d'autres coordonnées, d'autres relations.

Et il ne faut pas pour autant penser à des interventions spectaculaires des forces répressives pour que les communautés se défassent. Elles se débrouillent souvent elles-mêmes - trop souvent - pour s'entre-déchirer, à coup d'arguments psychologisants du type « c'est de sa faute, il a pris le pouvoir » ou « elle ne fait jamais ce à quoi elle s'était engagée », etc.

## Dix et plus...

Il y a quelques années, au Collectif sans ticket, nous sentions un cycle s'achever. Nous décidâmes donc de nous mettre au vert quelques jours, histoire de nous donner un peu de temps pour comprendre où nous en étions. Lors de la première journée de discussion, nous parlons explicitement de la possibilité de mettre un terme à notre aventure commune dans le champ des transports.

Le lendemain, au gré d'un tour de passe-passe mystérieux, il n'est plus du tout question d'arrêter. Bien au contraire, de nouvelles idées d'actions, d'activités, de rencontres fusent dans tous les sens, toutes plus excitantes les unes que les autres. Sans coup férir, nous passons de la perspective d'un arrêt à dix nouveaux projets... Enfin « nous », c'est un peu vite dit. Si quelques-uns se sentent à nouveau ragaillardis et pleins d'entrain, d'autres sont étrangement silencieux. Ils ne tarderont d'ailleurs pas à quitter le groupe. Mais à cela, nous ne sommes pas attentifs, au point que nous ne le relevons même pas. Leur silence vaut pour accord...

Quant aux dix nouveaux projets, bien qu'ils nous excitent tous, les volontés pour les mener à bien font clairement défaut lorsqu'il s'agit d'en attribuer la responsabilité du suivi... « Et le projet x, qui s'en charge ? » Alors on se force un peu, on se dévoue... dans le rire et dans la bonne humeur... Quoi de plus normal ? De nouvelles idées sont apparues, on les répertorie, on ne va quand même pas en laisser une de côté sous prétexte qu'il manque un peu d'énergie, que diable ! Un peu de courage voyons, tout cela ne nous promet-il pas de la joie, de la puissance ?

Au fil des semaines, les réunions de coordination du jeudi se dépeuplent... On ne comprend pas très bien... Et puis un jour, l'un d'entre nous, qui s'était engagé dans plusieurs des dix projets, nous annonce qu'il n'en peut plus, qu'il arrête, que la « machine » lui bouffe trop de temps et d'énergie...

On peut alors invoquer toute une série de bonnes et mauvaises raisons pour s'expliquer le départ de cette personne : une rencontre amoureuse, une instabilité de caractère innée, une incapacité à tenir ses engagements dans le temps... Bref, on psychologise : le problème est affaire de tempérament personnel et n'a pas grand chose à voir avec le groupe en tant que tel...

Si on prend les choses sous un autre angle, on peut se demander : dans ce processus, qu'est-ce qui aurait permis d'éviter d'en arriver là ? On le sent, la question n'a plus rien à voir ici avec une question de force ou de défaillance attribuable à une personne en tant que telle, mais avec une question pragmatique qui interpelle le groupe sur son mode de fonctionnement.

À quoi faut-il nous rendre sensibles ? Que devons-nous prendre en compte, par exemple, lorsque nous décidons de nous lancer dans un projet collectif, pour éviter que celui-ci ne devienne une machine qui demande toujours plus et plus de temps, d'énergie, de dévouement et finalement de sacrifice ? Qu'est-ce qui va nous forcer à nous rendre sensibles à ces signes, à ce dont nous avons besoin, compte tenu du fait qu'à « l'état naturel », nous ne disposons pas de cette sensibilité ?

C'est à ces questions très concrètes que répond la création des rôles dans un groupe. La fonction des rôles sera de se concentrer sur un aspect de la vie du groupe qui, sinon, passe à la trappe. Par le rôle qu'elle tient, une personne peut ainsi forcer le groupe à ralentir, à ne pas oublier l'aspect de la --lenteur dans un processus collectif. Et, dans la petite histoire qui précède, il nous aurait été fort utile qu'une personne endossât le rôle qui aurait fait exister pour le groupe des questions telles que : nous avons décidé hier d'arrêter, et aujourd'hui nous voilà avec tous ces projets... Sommes-nous sûrs de disposer de suffisamment d'énergie pour les faire tenir ? Le fait qu'il faille, certes gentiment, « pousser » certains à prendre en charge un projet là où personne ne se propose spontanément de le faire ne nous indique-t-il pas l'inverse [5] ?

## Princesses, serpents et facilitateurs

Si, comme nous l'indiquions plus haut, nous ne débarquons pas vierges dans un groupe, il n'en demeure pas moins que nous sommes chacun affectés de manière singulière par le milieu dans lequel nous évoluons et par ses caractéristiques. Bref, nous avons affaire à Pierre, Aline, Jeanne, des êtres qui ont réagi de manière singulière aux divers milieux qui les ont construits, en contractant des habitudes propres. Untel, brillant orateur, ne ratera jamais le bon moment pour intervenir dans une assemblée ou une réunion ; untel, timide et taiseux, persuadé que ce qu'il a à dire n'en vaut pas la peine, a des sueurs froides à l'idée de prendre la parole en public ; une telle, fonceuse et énergique, ne cessera de critiquer le groupe parce qu'il est toujours trop lent, trop prudent, etc. Starhawk dresse ainsi une série de portraits éthologiques de « rôles implicites » que l'on retrouve peu ou prou dans la plupart des groupes [6]. Mettre en place des rôles dans un groupe peut nous aider à transformer cet état de fait.

Plusieurs dispositifs peuvent être utilisés à cet effet. Un premier dispositif consiste à tenter de faire bouger les rôles

(pré)acquis ou qui se fixent dans le groupe, les pousser ailleurs que là où ils ont pris l'habitude de se réfugier suivant leur pente « naturelle ». Pour ce faire, le groupe prendra du temps pour identifier les types de positions qu'adoptent ses protagonistes et les affects qui y sont liés, imaginer ensuite des questions à résoudre ou des propositions à travailler qui soient susceptibles d'enrichir la palette, les couleurs de la fonction de chacun dans le groupe et les manières qui sont les siennes d'intervenir et de faire évoluer l'histoire collective. Ainsi, au sujet de « la princesse », tellement sensible que le groupe n'est jamais assez doux à ses yeux, qui se sent obligée de faire remarquer à tout bout de champ de petites tensions ou des nuances mineures de conflits, qui s'exprime souvent avec une grande anxiété, le groupe pourrait, comme le fait Starhawk, pointer son apport « thérapeutique », son côté « médium », mais aussi qu'elle laisse souvent tomber les groupes si elle ne les dirige pas. Avec sa complicité, on peut par exemple lui suggérer de « bouger » en se posant la question suivante : avec qui suis-je en compétition et à propos de quoi ? Il peut aussi lui être proposé de s'empêcher de faire des remarques sur le fonctionnement jusqu'à ce qu'elle puisse le faire en insultant amicalement un autre membre du groupe. Ou dans cet autre cas : que proposer à la « star », celui qui croit toujours que les réunions n'ont jamais vraiment commencé tant qu'il n'est pas arrivé, qui a réponse et argument sur tout et avec brio, qui prend toujours la parole et interrompt tout le monde ? De quelle fonction peut-il s'emparer, qui l'aide à mettre ses talents connus ou d'autres insoupçonnés au service de l'énergie du groupe par exemple ou d'une distribution attentive et équilibrée de la parole entre tous ?

Pour aider à faire bouger les rôles, stimuler ceux qui les endossent à la prise de distance sur leur penchant habituel, un autre artifice peut être mis en place. Il consiste à distribuer à chacun des consignes particulières que l'on peut définir par une fonction à jouer dans le groupe. Et ici l'imagination est une fois encore à convoquer car il s'agit de fabriquer des propositions qui chaque fois sont pensées en fonction des difficultés spécifiques du groupe, de ce sur quoi il bute. Le but est de faire bouger le scénario et les rôles dans lesquels le groupe est en train de s'installer.

Ainsi peuvent être construites et distribuées des fonctions telles que « le serpent », qui « a la responsabilité de signaler le silence de certains, ou le fait que d'autres ont objecté, mais n'ont pas été écoutés, et se taisent depuis. Le serpent n'est pas un justicier, un défenseur des faibles. Il ne dénonce pas ceux qui parlent, il les oblige à ralentir. Corrélativement, il ne s'agit pas de comprendre ce que "voulaient dire" ceux et celles qui n'ont pas été écoutés, ou ce que taisent ceux et celles qui ne parlent pas, ni non plus d'interpréter leur attitude sur un mode psychologique. [7] » La fonction du serpent est ici de rendre apparents des signes qui se manifestent dans le groupe et qui sont des aspects de la situation que le groupe traite, qui parlent à travers ces signes et gagnent à être pris en compte : en quoi le problème que nous traitons nous intéresse-t-il tous ? Est-il bien posé ? Ne sommes-nous pas en train de nous priver de l'apport de certains regards sur la question, de certains points de vue ? La décision que nous allons prendre nous engagera-t-elle toutes ou sera-t-elle mutilée du silence des uns et d'une adhésion de façade concédée par les autres ?

Starhawk suggère plusieurs fonctions, telles que le facilitateur, le guetteur d'ambiance, le médiateur, le coordinateur [8]. On peut en inventer à l'envi, pour autant, primo, que cela aide le groupe à résoudre des problèmes auxquels il se sent confronté, deuxio, que cela valorise chacun en lui offrant l'occasion d'avoir un apport particulier, identifié et reconnu par le groupe, et tertio, que l'attention que requise par l'exercice de la fonction l'aide à prendre distance avec la manière habituelle qu'il a d'être et de faire dans le groupe. Par exemple : je suis toujours ronchon, râleur et rentre dedans, et me voilà amené à être guetteur d'ambiance, donc à être attentif aux tensions et à l'anxiété qui habite le groupe, au style des échanges et à leurs effets.

Deux critères peuvent être convoqués pour penser la distribution de ces fonctions. Tout d'abord, les caractéristiques même des rôles qu'il s'agit de faire bouger, comme dans l'exemple décrit ci-dessus. Il s'agira néanmoins de faire preuve d'un peu de tact et de persévérance : une personne généralement « taiseuse » ou « timide » ne deviendra pas du jour au lendemain une facilitatrice aguerrie. À l'instar du sportif ou de l'artisan, il faut s'entraîner pour acquérir un nouveau geste, une nouvelle habitude. S'il est donc important, comme nous le verrons plus bas, de faire tourner les rôles, il peut cependant être utile de confier ce rôle plusieurs fois d'affilée à la même personne, afin qu'elle l'éprouve, qu'elle puisse sentir où ça marche et où ça coince... et se rendre compte que tout compte fait ce n'était

pas si terrible ni si insurmontable pour elle. Si dans un premier temps on peut se sentir stressée ou horriblement anxieuse - sans doute parce qu'on se met dans la tête un idéal trop élevé de ce que signifierait ce rôle - l'expérience débouche souvent sur une moquerie salutaire qui amène la personne à rire d'elle-même, de ses peurs et finalement du rôle en tant que tel. Elle l'endossera dès lors de manière beaucoup plus légère et sans doute plus efficace. N'hésitez surtout pas à célébrer ces transformations !

Tenir compte également de l'état de chacun lorsque commence une réunion : comment je me sens aujourd'hui, vers quelle pente vais-je être tentée de me laisser glisser, comment m'aider à rebondir, à retrouver une énergie active et créatrice, à partir de quelle fonction ? Pour s'aider, on peut entamer la rencontre par un « point météo » : il s'agit de donner à chacune une courte période afin de parler du temps qu'il fait pour ses émotions, si elle se sent près ou loin du centre. La personne qui se sent la plus périphérique pourra alors être choisie comme facilitatrice : elle observera le contenu des échanges et sera chargée de garder la réunion centrée, de -distribuer la parole, de produire des synthèses, des états d'avancement des débats, bref de se mettre dans une position « neutre » sur le fond mais au plus près du centre de la dynamique. Et on demandera à celui qui se sent grincheux ou irrité de faire le « guetteur d'ambiance ».

Quand le groupe est en phase douce, hors urgence ou situation périlleuse nécessitant la mobilisation aux justes fonctions et aux justes postes des compétences de chacun, il est utile de faire tourner l'exercice de ces fonctions. S'offrir ainsi le luxe de faire du groupe un terrain de (trans)formation [9]. Renforcer le groupe en augmentant les possibilités pour tous de se donner du mouvement, de se décoller de ce qui lui « colle à la peau » et d'apprendre à devenir sensible aux multiples aspects de la vie d'un groupe, c'est anticiper sur les défaillances de certains ou sur leur éventuel départ par exemple, c'est réduire les possibilités que l'appropriation de rôles et de fonctions devienne un enjeu de conquête de pouvoir, une espèce de chasse gardée, c'est endiguer le fait que certains, en spécialisant leur compétence et en se calant dans des postes essentiels (comptable, porte-parole, coordinateur, informaticien...) se rendent incontournables et usent de cette position comme d'une arme d'influence. De plus, les groupes se font et se défont, certaines personnes quittent un groupe pour en rejoindre ou en créer d'autres. Emporter ces savoirs et les essaimer permet de nourrir et de développer ce dont nous manquons tant aujourd'hui : une culture des précédents.

Cette mise en mouvement des rôles et des fonctions n'aura de chance d'être efficace que si elle fait l'objet d'un travail et si le groupe choisit d'y consacrer le temps nécessaire, tel qu'en fin de réunion, le temps d'un « pas de côté » sur la manière dont les fonctions ont été exercées, sur la manière dont les rôles ont bougé, sur les effets que cela a produits.

Ainsi, la construction de nos histoires collectives s'offre une chance de n'être plus le jouet des passions qui l'affectent, la subjuguent, mais de devenir opportunité de jouer de ces passions : « Les gens adhèrent à des groupes avec des histoires très différentes et avec des besoins et des expériences également très différents. Les positions que nous prenons dans un groupe suivent souvent un schéma que chacun dans sa vie répète inconsciemment, sauf si nous faisons un effort délibéré pour y faire attention et changer. Certains d'entre nous ont eu l'habitude d'être au centre, d'être des personnages importants dans tous les groupes. D'autres se tiennent plutôt vers le milieu, là où ils peuvent rester anonymes. D'autres encore sont toujours dehors. C'est un gros travail de changer les schémas que nous avons appris dans les groupes compétitifs et dans les autres structures de domination. [10] »

## Memento

Dans les pages qui précèdent, nous avons relevé trois types de rôles :

- Les rôles implicites, à savoir la place qu'une personne aura tendance spontanément à prendre dans un groupe (le « râleur », la « star », le « timide »).
- Les rôles formels que sont le « facilitateur », le « secrétaire », la « coordinatrice ». Bien que ceux-ci fassent généralement partie de notre paysage culturel, ils sont les étais de la production du groupe. Il est donc important, en début de chaque réunion, de les attribuer et de veiller à les faire tourner.
- Les rôles qui nous paraissent, à nous autres Européens, bien étranges, et auxquels les pacifistes américaines attribuent généralement des noms d'animaux : « dragon », « serpent », « aigle ». La mise en place de ceux-ci correspondent à la question : à quoi devons-nous faire attention [11] ?

Aménagez-vous le temps nécessaire pour repérer les rôles implicites, en vous aidant d'outils qui permettent de les visualiser, en traçant par exemple un cercle sur une feuille et en demandant à chacun de s'y placer.

Échangez entre vous sur les peurs et sur les forces de chacun [12]. Aidez-vous des rôles « explicites » pour faire bouger la situation, en n'oubliant pas qu'il s'agit de s'y habituer, de s'y former, le critère étant que : « L'efficacité peut être jugée par une seule mesure : la façon dont le pouvoir et la volonté des gens sont utilisés et renforcés. [13] »

>> Pour prolonger sur les dangers possibles des [Rôles](#), voir [Artifices](#) ; sur la question de la bonne volonté, voir [Évaluer](#) et sur le contexte, lire [Micro-politiques](#).

---

[1] Xavier Papais, " Puissance de l'artifice ", in " Philosophie n°47, Ed. de Minuit, Paris, 1995.

[2] Starhawk, " Femmes, magie et politique ", Ed. Empêcheurs de penser en rond, 2003. Voir également son site : [www.starhawk.org](http://www.starhawk.org).

[3] Félix Guattari, " Les trois écologies ", Ed. Galilée, Paris, 1989, p. 22-24.

[4] Anne Querrien, " L'école mutuelle. Une pédagogie trop efficace ? ", Ed. Les empêcheurs de penser en rond, Paris, 2005.

[5] Dragon est le nom que Starhawk attribue à ce rôle ; libre à chacun d'inventer ou de trouver le nom qu'il voudra...

[6] Starhawk, op. cit., p.177-186.

[7] I. Stengers et P. Pignarre, " La sorcellerie capitaliste ", Ed. La découverte, Paris, 2005, p.176

[8] Starhawk, op. cit., p.169

[9] On peut ainsi imaginer des formes de "compagnonnage", où la personne reconnue comme la plus à l'aise et efficace dans le rôle de facilitateur apprend à transmettre à la personne qu'elle aurait en charge de parrainer ses savoirs-faire dans le domaine.

[10] Starhawk, op. cit., p.176.

[11] voir en annexe une liste non exhaustive de ce type de rôles tels que Starhawk les définit.

[12] Il faut sans doute pour cela qu'un minimum de confiance et de connaissance mutuelles règne dans le groupe. L'exercice peut donc s'avérer un peu délicat pour un groupe naissant composé de gens qui ne se rencontraient pas forcément auparavant. N'attendez cependant pas trop longtemps...

[13] Starhawk, op. cit., p. 192.