



Extrait du micropolitiques des groupes

<https://micropolitiques.collectifs.net/Pouvoir>

# Pouvoir

- entrées -

Date de mise en ligne : mercredi 7 novembre 2007

---

**micropolitiques des groupes**

---

Certains mots sont à ce point chargés de significations qu'il est difficile d'en parler. « Pouvoir » fait partie de ces mots. Parmi ses connotations multiples, nous avons le grand P du pouvoir localisé dans les appareils d'État, dans les institutions publiques ou privées, dans certains organes internes des structures associatives (Conseil d'Administration, Coordination, Bureau). « Pouvoir » désigne également une propriété, celle d'une classe sociale qui l'aurait conquis. Il est considéré aussi comme une essence ou un attribut, qui distinguerait ceux qui le possèdent (dominants) de ceux sur lesquels il s'exerce ou qui en seraient privés (dominés)...

Pour certains groupes, et à partir de ces différentes acceptions, une valeur négative est attachée au mot « pouvoir », auquel on oppose des valeurs plus positivement connotées telles que démocratie ou égalité.

Cette première logique se manifeste selon diverses attitudes. L'une relève en quelque sorte d'une position « dure », où l'enjeu du groupe sera de maintenir à tout prix les formes les plus parfaites d'égalité entre ses membres ; toute personne qui dérogera à cette règle se verra accusée d'autoritarisme et priée de revenir dans les rangs. Le regard se portera donc en priorité sur les signes apparents, sur la formalisation, le partage et la répartition des tâches, des activités et des fonctions, et moins, la plupart du temps, sur les processus et les contenus que cela permet de produire. Le critère choisi dans cette dynamique est la moyenne : ceux qui ont « plus de... » doivent se retenir et ceux qui ont « moins de... » doivent « accéder à... » Implicitement, le « faible » sera ici adulé et le « fort » sera châtié afin que toutes et tous convergent vers le même idéal d'une égalité enfin réalisée.

À partir du même point de vue négatif sur le pouvoir, une autre attitude a cours. Elle est plus soft, le moralisme y est moins prégnant. Ici le pouvoir est perçu comme une construction sociale : « Nous vivons dans un monde hiérarchique... » Le pouvoir est donc une résultante du système inégalitaire et, vu que nous sommes nés dedans, c'est un leurre de s'imaginer devenir capables de le supprimer en un coup de baguette magique et encore plus de penser pouvoir fonctionner de manière « idéalement » égalitaire par le fruit de la simple bonne volonté.

Dans une telle conception, le pouvoir garde une connotation négative, toujours opposée à une valeur supérieure d'égalité. Mais l'enjeu est cette fois de modifier petit à petit ce que l'on pourrait appeler les asymétries qui ont cours dans le groupe, dans le but de les faire disparaître à terme. Ce point de vue est traversé par l'idée que l'égalité suppose la réalisation et la fabrication d'une certaine uniformité des positions, des compétences et des capacités. Paradoxalement, le critère passe donc bien également par une moyenne à atteindre ou à produire, mais la posture n'est pas la même : ici s'affirme et se construit une volonté de permettre une appropriation partagée d'un certain nombre de facultés et de compétences reconnues comme importantes et détenues par l'une ou l'autre personne. On ne canalise plus celui ou celle qui les détiennent, on ne les réfrène plus, on les convie à les partager et, ce faisant, on escompte pouvoir marcher ensemble vers l'égalité.

Dans les deux cas, on imagine le pouvoir comme une entité séparée qu'il s'agit de restreindre ou de s'accaparer et on pense qu'une fois cet objectif réalisé, l'unité pourra être consacrée. Cette conception facilite la tâche de la pensée en lui permettant de réduire un phénomène complexe à des attributs (il a un certain nombre de...) ou à une psychologisation, à une personnalisation des fonctions dans un groupe. Nous y reviendrons.

## Le pouvoir comme...

Changeons maintenant de perspective et regardons désormais le pouvoir comme un ensemble de relations, ce qui implique qu'il s'exerce sur quelque chose ou sur quelqu'un. En même temps, « l'un » et « l'autre » acteurs de la relation qui se construit ne sont pas fixés dans un rôle : tour à tour, voire simultanément, chacun des pôles de la relation intervient, bouge, fait évoluer le rapport, le jeu de pouvoirs, c'est-à-dire d'influences, tant sur la situation que sur la relation qui se tisse.

Prolongeons cette première définition autour de ce que Michel Foucault appelle la physique (ou microphysique) du pouvoir : toute force, en même temps qu'elle est affectée par une autre force, suscite une résistance qui, à défaut de l'arrêter, contrecarre l'action de la première. Les forces entrent nécessairement en rapport non pas d'opposition ou de contradiction mais de contrariété dissymétrique.

« Le pouvoir, c'est le nom que l'on prête à une situation stratégique complexe dans une société donnée. [1] » Ou encore : « Le pouvoir est rapport de force ou plutôt tout rapport de force est rapport de pouvoir. Comprenons d'abord que le pouvoir n'est pas une forme, par exemple la forme « État » [...]. En second lieu, la force n'est jamais au singulier, il lui appartient essentiellement d'être en rapport avec d'autres forces, si bien que toute force est déjà rapport, c'est-à-dire pouvoir. [...] La force n'a pas d'autre objet ni sujet que d'autres forces, pas d'autre être que le rapport : c'est une action sur les autres actions, sur des actions éventuelles, sur des actions futures ou présentes. [À partir de cet axiome, on peut] concevoir une liste de variables ouvertes, exprimant le rapport de force ou de pouvoir constituant des actions sur des actions : inciter, induire, détourner, rendre facile ou -difficile, élargir ou --limiter, rendre plus ou moins probable... Telles sont les catégories du pouvoir. [2] »

## ...relation

Cette approche différente de ce que désigne généralement le mot « pouvoir » fait d'emblée apparaître que, dans le regard que l'on pose sur une pratique collective, nous avons souvent tendance à remplacer « la relation » (le pouvoir comme rapport entre des personnes, donc entre des forces) par « l'identité » (le pouvoir comme attribut incarné, comme étant le fait d'une personne). On dira qu'untel a le pouvoir et, selon le rapport que nous entretenons avec lui, nous allons le juger positivement (« Heureusement qu'il est là ») ou négativement (« C'est un salaud, un despote et un manipulateur. ») et celui qui se trouve contesté répliquera en se plaçant sur le même plan de langage et d'analyse : « Celui qui m'attaque en fait une affaire personnelle, un cas clair de paranoïa et de conflit inter-individuel, une histoire de jalousie ou de frustration... »

Ce procédé a ceci de magique qu'il inverse l'ordre des choses : il nous amène à nous focaliser sur les conséquences d'une situation, à savoir les attributs et les positions dont disposent et jouissent les uns et les autres, et à ignorer les causes, les mécanismes, les différents facteurs, notamment historiques, qui produisent à un moment donné les rapports de pouvoir actuellement en vigueur. Ce faisant, on occulte donc une question importante : comment se créent et se produisent les relations de pouvoir et se distribuent les attributs qui en découlent, qui contribuent à les faire évoluer ou à les figer ? En deux mots, comment ça marche ?

Car si l'on suit Michel Foucault, le pouvoir s'exerce (relation) avant de se posséder (attribut) et il passe par les dominés non moins que par les dominants. Ces deux thèses devraient orienter notre réflexion et nous amener à cette première question : « Comment en sont-ils arrivés là ? Et donc en quoi la situation qu'ils vivent, et les aspects dans lesquels ils se fixent, résultent-ils d'une production collective, où tous les acteurs sont intervenus peu ou prou ?

En quoi cette situation fait-elle signe d'un problème de groupe ? »

Souvent, aux moments de tensions, de conflits, où nous nous posons cette question, nous sommes à l'aboutissement (toujours provisoire, toujours mobile) d'un système de relations qui a fonctionné pendant plusieurs années. Un système et une dynamique qui, au fil du temps, ont vu une ou plusieurs forces imposer des rythmes ou des logiques aux autres forces en présence, « conduire des conduites », « aménager des probabilités » [3]. Ces autres forces ne sont pas restées purement passives, elles ont aussi bien accepté, encouragé, voire trouvé leur compte, qu'elles ont résisté, froncé ou fui les modes de relations de pouvoir qui, petit à petit, se sont installés.

Ces rapports se construisent donc à partir d'un système complexe d'obéissances et de commandements, d'actions et de réactions. Ils sont l'effet provisoire et partiel d'un ensemble stratégique « de dispositions, de manoeuvres, de tactiques ». Celles-ci ne sont pas attribuables à une personne, à un point central ou à une quelconque entité qui, à elle seule, aurait consciemment organisé le tout : « C'est le socle mouvant des rapports de forces qui induisent sans cesse, par leur inégalité, des états de pouvoir, mais toujours locaux et instables, mobiles. [...] Et "le" pouvoir dans ce qu'il a de permanent, de répétitif, d'inerte, d'auto-reproducteur, n'est que l'effet d'ensemble, qui se dessine à partir de toutes ces mobilités, l'enchaînement qui prend appui sur chacune d'elles et cherchent en retour à les fixer. [4] »

## Repères

Cette manière de penser le pouvoir nous invite donc à le concevoir, non plus à partir de ce qu'il donne à voir (« c'est un conflit de pouvoir »), mais depuis la multiplicité des rapports de forces qui sont immanents au domaine où il s'exerce. Repérer, en somme, ces foyers, ces rouages et les points de résistance qui agissent dans le pouvoir comme autant « de cibles, d'appuis, de saillies pour une prise » [5]. Cette perspective nous amènerait à revisiter ce « fameux conflit » avec des outils sans doute plus appropriés pour problématiser, c'est-à-dire pour penser la situation au lieu de la juger.

En premier, nous avons toutes les orientations prises par exemple lors de la création du projet. Il a fallu amener du capital financier, certains en disposaient et d'autres pas. Il a fallu opter pour un type de production, ce qui a entraîné des différences de places et de rôles dans le processus de production. Il a fallu ensuite choisir une forme juridique, attribuer des statuts et des fonctions aux uns ou aux autres à l'intérieur de cette structure officielle, valoriser les connaissances et savoir-faire appropriés à la nature particulière du projet ou à ses orientations prioritaires, et par là même en dévaloriser d'autres...

Ensuite, il nous faut regarder les parcours suivis par chacune des personnes impliquées dans le projet, et les mobiles souvent multiples, voire contradictoires qui les ont animées : accumuler du profit ou plus largement du capital valorisable (financier, symbolique, cognitif, affectif, matériel), bénéficier de l'image de l'activité, apprendre ou exercer un métier, chercher un refuge, construire et vivre des amitiés... Tout en prenant en compte que ces moteurs, ces désirs ont sans doute connu des évolutions au fil du temps.

Il nous faut comprendre également les modalités pratiques que le groupe a construites, au sein desquelles les rapports de forces se sont tissés : les modes de décisions, les dispositifs de réunion et les modalités langagières qui y ont cours, les traces de l'histoire du groupe, la circulation de l'information, la répartition des fonctions et les dispositions permettant ou non de les contrôler, les actes économiques, leur transparence et l'analyse de leurs effets...

Tous ces éléments ont lentement fabriqué un système de différenciation dans le groupe. Ils ont créé les conditions mêmes de la réalisation du projet tout en déterminant un certain nombre d'effets présents et futurs.

C'est à travers tous ces points [6] que se dessine une carte des rapports de forces dans un groupe, qui, avant de fixer et de consolider des attributs ou des modes de possession, se sont lentement construits dans cet ensemble et dans ce mouvement complexes et continuent aujourd'hui encore de se construire, en mineur peut-être, en silence et en extrême lenteur, à tel point que l'on peut croire que plus rien ne bouge et ne bougera plus jamais. C'est cet ensemble et ce mouvement qu'il s'agit de mettre à jour pour comprendre comment cela fonctionne et saisir que ce n'est pas en coupant une tête que l'on modifiera les régimes de relations de pouvoir. Celles-ci sont immanentes au projet lui-même, elles en sont l'émanation tout comme elles l'irriguent et le fortifient, l'affaiblissent et l'empoisonnent. Et ce jeu de relations est avant tout paradoxal : « La relation de pouvoir et l'insoumission de la liberté ne peuvent être séparés. Le problème central du pouvoir n'est pas celui de la "servitude volontaire" (comment pouvons-nous désirer être esclaves ?) : au coeur de la relation de pouvoir, il y a la rétivité du vouloir et l'intransitivité de la liberté. Plutôt que d'un "antagonisme" essentiel, il vaudrait mieux parler d'un "agonisme", d'un rapport qui est à la fois d'incitation réciproque et de lutte, moins d'une opposition terme à terme qui les bloque l'un en face de l'autre que d'une provocation permanente. [7] »

## Un regard

Envisager le pouvoir comme une identité séparée, le considérer sous un biais moral ou psychologique, c'est donc ce que nous proposons de mettre autant que possible de côté. Les dégâts de ces formes de jugement sont trop « classiques » et importants pour laisser se perpétuer cette vision des relations humaines, dont on sait qu'elle conduit souvent aux anathèmes, à l'impuissance ou au lynchage qui ne règle rien.

Considérer le pouvoir comme une relation de forces suppose au contraire que chaque partenaire de cette relation en dispose. Tantôt pour obéir, tantôt pour agir. Et chaque fois dans des circonstances particulières et localisées. Point donc de généralités, mais bien une micro-physique du pouvoir : comment s'exerce-t-il, par où passe-t-il, quelles sont les alliances momentanées, les ruptures, les résistances qui s'opèrent, les leviers que l'on peut mobiliser ? Tels sont, entre autres, les premiers points de méthodes qui peuvent nous servir, aussi bien pour analyser les champs où nous intervenons et pour penser les luttes que nous menons que pour éclairer nos propres pratiques collectives.

Cette position, ce regard sur le pouvoir n'ignore pas les phénomènes de répression, de violence, de bêtise ni toutes ces petites saloperies qui peuvent s'exercer dans les groupes à partir de ceux et celles qui « détiennent » le pouvoir ou de ceux qui les en accusent et mettent en oeuvre des putschs ou répandent des rumeurs qu'ils estiment légitimes. Mais ces phénomènes, comme nous dit Nietzsche, ne constituent pas les luttes entre les forces, ils sont simplement la poussière soulevée par le combat. Si des personnes dans un groupe se permettent, par exemple, de donner des baffes, d'humilier un autre ou de le diffamer publiquement ou dans les couloirs, il serait temps que celles qui tiennent à l'existence de ce groupe se posent l'une ou l'autre question sur ce qui rend possibles ces types de fonctionnement. Et pour ceux qui sont moins « attachés » au groupe, il est peut-être temps de fuir cette manière de « faire groupe » ainsi que le mode de rapport de pouvoir qui s'y est installé. Évidemment, on peut toujours dire qu'un tel est un salaud, - « il n'a pas à se comporter de cette manière » - et, d'un certain point de vue, on a raison. Mais la question subsiste : comment se fait-il qu'une telle personne dite « de pouvoir » ou de « contre-pouvoir » (ou un de ses sbires) se permette de tels actes dans le groupe ? Et là l'interrogation devient un peu plus complexe car les

ramifications qui ont tissé et produit le groupe, et donc permis l'émergence de ces actes et leur poursuite, sont l'oeuvre des différentes composantes en présence : les membres, le contexte socio-historique, l'environnement culturel...

C'est pourquoi il nous paraît souhaitable d'énoncer trois remarques, trois préalables en quelque sorte, à l'intention de celles qui pour elles-mêmes ou pour leur groupe jugeraient préférable de devancer ce genre de crise de pouvoir.

Le premier consiste à suggérer à toute personne qui entre dans un groupe d'être un tant soi peu au clair avec son désir et avec ce qu'elle vient chercher. Si elle croit, par exemple, que dans le groupe qu'elle rejoint règne une harmonie sans tache, qu'une égalité de fait existe entre les membres et que cette idée résonne en plus dans sa tête comme un mot d'ordre, il y a de fortes chances pour qu'un jour ou l'autre, elle soit déçue. Non pas qu'elle serait « tombée » au coeur d'une société commerciale déguisée en association sans but lucratif - mais sa manière de se rapporter au groupe sera telle qu'elle ne se posera aucune question. Dès lors, ce n'est que bien plus tard, après avoir investi du désir, du temps, de l'énergie dans le projet que le vernis s'effritera. Et là, comme par miracle, elle se rendra compte qu'elle n'est pas là où elle croyait être. Déçue, énervée, amère, elle se mettra à injurier ceux ou celles qui lui ont volé son rêve et l'énoncé tombera : « Vous m'avez manipulée. »

Pour ne pas trop s'emmerder donc, respecter cette petite règle d'usage peut être utile : connaître ce que l'on veut au mieux de ce que l'on peut et s'informer « discrètement » [8] pour voir si cela correspond.

Le second préalable s'adresse à un groupe qui « n'a rien vu venir » et qui se retrouve à énoncer son problème comme un conflit de pouvoir. On se retrouve, en définitive, dans une situation où tout le monde se braque sur « la poussière soulevée par les combats » : « Untel a dit ça, et celui-là est une crapule... » La difficulté dans ce genre d'histoires, c'est que la pensée fait place à la guerre. Cela devient tout simplement compliqué de s'extraire par soi-même de la situation épineuse dans lequel le groupe a basculé. Quand on tombe dans ce genre de situation, où la parole n'est plus possible et où le temps passé ensemble n'arrange pas vraiment les choses, autant freiner à bloc la spirale de l'impuissance. Et se dire que, si tel rapport ne nous convient pas et que la lutte que nous allons entamer pour le modifier produira plus d'embrouilles qu'autre chose, il vaut peut-être mieux construire ailleurs avec d'autres dans des relations où cela semble pouvoir mieux se composer.

Enfin, troisième préalable : comme le remarque Foucault [9], dire « qu'il ne peut y avoir de société sans relation de pouvoir ne veut pas dire ni que celles qui sont données sont nécessaires, ni que de toute façon le "Pouvoir" constitue au coeur des sociétés une fatalité incontournable ; mais que l'analyse, l'élaboration, la remise en question des relations de pouvoir, et de "l'agonisme" entre relation de pouvoir et intransitivité de la liberté, est une tâche politique incessante. »

>> *Pour prolonger sur la complexité des rapports qui se nouent derrière « la poussière soulevée » par les combats, voir [Scission](#) et, sur les manières de conjurer certains processus ou cadres susceptibles de la produire, lire [Assembler](#) et [Décider](#) ; enfin, pour le rapport aux pouvoirs publics, voir [Subsides](#).*

---

[1] M.Foucault, « Histoire de la sexualité I. La volonté de savoir », éd. Gallimard, 1976, p.123

[2] G.Deleuze, "Foucault", éd. de Minuit, Paris, 1986, p.77

[3] Citation in H. Dreyfus- P. Rabinow , « Michel Foucault, un parcours philosophique », éd. Gallimard, Paris, 1984, p.314

[4] Idem, « Histoire de la sexualité 1. La volonté de savoir », p. 123-124

[5] idem, p.126

[6] Nous nous inspirons du texte de Michel Foucault : "Deux essais sur le Sujet et le Pouvoir », in H.Dreyfus et P.Rabinow, « M. Foucault, un parcours philosophique », éd. Gallimard, Paris, 1984

[7] idem, p.315

[8] « Discrètement » signifie que « tout ne nous est pas dû » quand on débarque dans un groupe, y compris toute information sur tout sujet.

[9] idem, « Deux Essais sur le Pouvoir... », p.316