

La gestion des rôles dans un groupe

1. Les rôles dans un groupe

Un groupe se caractérise par les relations que ses membres développent entre eux : rapports d'échange, de réciprocité, d'opposition, etc.

Pour réaliser ses objectifs et ceux du groupe, chaque membre va mobiliser les ressources qu'il juge pertinentes dans ses rapports avec les autres à partir de trois composantes : la tâche, les interactions et les sentiments (Homans, cité par E. Morin¹).

- La tâche : dans un groupe de travail, les individus ont un projet, des objectifs et donc, des tâches à réaliser, un résultat à atteindre.
- Les interactions correspondent aux relations que les membres du groupe entretiennent les uns avec les autres. Pour réaliser leur tâche, les individus se parlent pour se coordonner, obtenir du soutien, décider, etc.
- Les sentiments renvoient aux valeurs, aux attitudes, aux attentes et aux émotions des individus. Dans un groupe de travail, chacun cherche à faire valoir ses intérêts, exprime ses attentes, nourrit des sentiments positifs ou négatifs à l'égard des autres et des tâches du groupe. Cette composante se traduit par ce que certains appellent « l'ascendant personnel », le tempérament ou le caractère, mais révèle aussi la manière dont la personne va développer ses compétences au sein du groupe.

Ces trois composantes sont interdépendantes; le changement de l'une d'entre elles entraîne le changement des deux autres. Ainsi lorsque les membres d'une équipe de travail ont une tâche à réaliser, ils vont interagir ensemble. Au cours de ces interactions, surgissent des sentiments, qui à leur tour influent sur les interactions et les activités des membres du groupe (Morin). Dès lors, s'il veut atteindre les résultats qu'il s'assigne, tout responsable a intérêt à comprendre comment s'articulent ces trois composantes.

M'inspirant des travaux de Leary, je propose une typologie qui permet cette compréhension des modes d'interaction dans les petits groupes.

Cette typologie vise à repérer les rôles que « prennent » les membres d'un groupe en fonction de la « dynamique » du groupe dans lequel ils travaillent.

Références théoriques :

Leary Timothy, *Interpersonal Diagnosis of Personality*, N.Y., John Wiley et Sons, 1957, (réédité depuis peu), repris par Ferdinand Cuvelier (CFIP).

De stad van Axen : een Topologische Verkenning, van de Krachten Tussen Neusen, Kapellen, Cuvelier Ferdinand, De Nederlandsche Boekhandel, 1976.

¹ Morin Estelle, *Psychologies au travail*, éd. Gaëtan Morin, Québec, 1996, p. 349.

2. Qu'est-ce qu'un rôle ?

Le rôle désigne un comportement associé à une position ou à un statut qu'occupe une personne à un moment donné dans un groupe. Prendre un rôle, c'est porter un masque, c'est jouer un personnage négocié implicitement à partir de la manière dont chacun se représente les trois composantes développées ci-dessus: les activités, les autres et soi.

Cette typologie se décline sur deux axes, ce qui nous donne quatre quadrants :

- les modes proactifs qui prennent l'initiative, et les réactifs qui se situent par rapport à cette initiative
- les modes qui collaborent et vont contribuer à la réalisation du projet (« avec ») et ceux qui s'opposent, les « contre »

A l'expérience, nous avons constaté que les deux structures de chaque quadrant pouvaient être caractérisées selon deux autres axes : Tâches (T) et relations (R).

Diverses recherches concernant les relations humaines arrivent à des axes semblables.

Cette combinaison des axes et du positionnement par rapport à la tâche et aux relations nous permet de dégager 8 rôles.

Attention !

1. Il est important d'utiliser cette grille comme un outil d'analyse et de compréhension et non comme un moyen de figer les personnes dans des positions. Ainsi une même personne peut jouer un rôle dans un groupe et un autre ailleurs ou même plus tard en fonction de l'évolution des interactions avec ses partenaires au sein du groupe.
2. Parfois, il arrive également que certaines personnes, plus rigides, cherchent à retrouver un rôle qui leur est familier, quel que soit le groupe. Dans ce cas, elles jouent un rôle davantage stéréotypé. C'est pourquoi, dans notre présentation, nous reprenons deux intitulés pour chaque rôle, l'un adapté, l'autre « rigide ».

Dans chaque structure de personnalité, on distingue un modèle de personnalité adaptée et un modèle de personnalité inadaptée. La frontière entre les deux n'est pas nette; en fonction de critères que nous définirons plus loin, nous allons nous situer entre les deux extrêmes comme le curseur sur une échelle graduée. En d'autres termes, dans ce schéma, on présume qu'il n'y a pas de cloisonnement bien délimité entre une conduite relationnelle adaptée et inadaptée. Pour Leary, plus la personnalité est souple dans ses relations, plus il la situera dans la partie intérieure du schéma. Plus elle sera inadaptée, soit rigide, stéréotypée, voire pathologique, plus elle sera positionnée vers l'extérieur du cercle. La personnalité pleinement harmonieuse et souple, située au centre, utilise tous les mécanismes d'interaction en fonction des besoins de l'entourage et de sa propre spontanéité.

Le « choix » d'un rôle ou la manière dont on va se comporter dans un groupe s'opère à partir des trois critères développés ci-dessus : la tâche, sa propre personnalité et celle des autres. En effet, l'approche systémique nous a appris que le comportement humain est souvent complémentaire ou symétrique par rapport à celui des autres. Ainsi, un comportement précis avec un partenaire (par ex. : leader) va amener ce partenaire à réagir de manière complémentaire (par ex. : dépendant) ou symétrique (par ex. : contestataire); il en résulte que le comportement initial est renforcé. Voilà pourquoi il sera difficile de déceler qui a eu l'initiative dans ce cercle d'interactions complémentaires.

Lorsque nous allons analyser un mécanisme relationnel, il est utile de tenir compte des divers niveaux qui sont en action. Ainsi nous pouvons distinguer :

- Le comportement tel qu'il apparaît, observable socialement
 - Le comportement tel que l'on le ressent soi-même
 - La manière dont on perçoit le comportement du partenaire
 - Ce que l'on croit que l'autre perçoit de nous
 - Ce que l'on souhaite être
 - Ce que l'on craint être
- Etc.

Ces différents niveaux ne sont pas toujours en accord les uns avec les autres. Cela peut provenir de situations mal élucidées.

Il est aussi possible que l'on utilise un comportement en vue d'en atteindre un autre. Par exemple, quelqu'un peut d'abord écouter un partenaire, plein de bonne volonté (adhérant) pour inviter celui-ci à donner des informations (leader), pour ensuite se manifester comme contestataire.

3. Présentation des rôles

Le leader – autocratique (tâche)

Centrée sur la tâche, cette personne prend l'initiative, intervient en expert, coordonne, dirige, contrôle la procédure, force les décisions, ne laisse pas dévier, suggère, conseille, etc.

Rigide, elle peut devenir autocratique.

Le secourant – protecteur (relation)

Centrée sur les relations, cette personne encourage, soutient, rassemble, invite, stimule les autres. Elle aime que le groupe soit chaleureux et convivial. Elle essaie d'obtenir la collaboration de chacun. Elle peut parfois devenir rigide et paternaliste.

L'adhérant – conformiste (tâche)

Cette personne collabore, participe, mais ne prend pas d'initiative. Par exemple, elle pose peu de question, mais acceptera volontiers la fonction de secrétaire. Elle manifeste de la bonne volonté, mais plutôt conformiste, elle ne fera pas preuve de grande originalité.

Le dépendant – phobique (relation)

Collaborateur fidèle, il attend le soutien de son chef en lui apportant son aide. Il sera un bon second prêt à collaborer. Il approuve et se montre solidaire du leader. Il peut penser que les autres sont plus capables que lui et qu'ils pourront l'aider.

Le contestataire – méfiant (tâche)

Il s'oppose et désapprouve. Il remet en question et critique les propositions. Observateur difficile à convaincre, il veut d'abord vérifier, comprendre, etc., ce qui force les leaders à valider leurs propositions. Sa contestation, source de créativité, devient un handicap lorsqu'elle est systématique.

Le sceptique – masochiste (relation)

Il s'oppose, résiste, refuse. Contestataire passif, il peut douter tant de lui-même que des autres. Son opposition se porte davantage sur les personnes que sur le projet. Son scepticisme peut devenir positif quand il empêche le ronronnement. Rigide, il peut se montrer aigri.

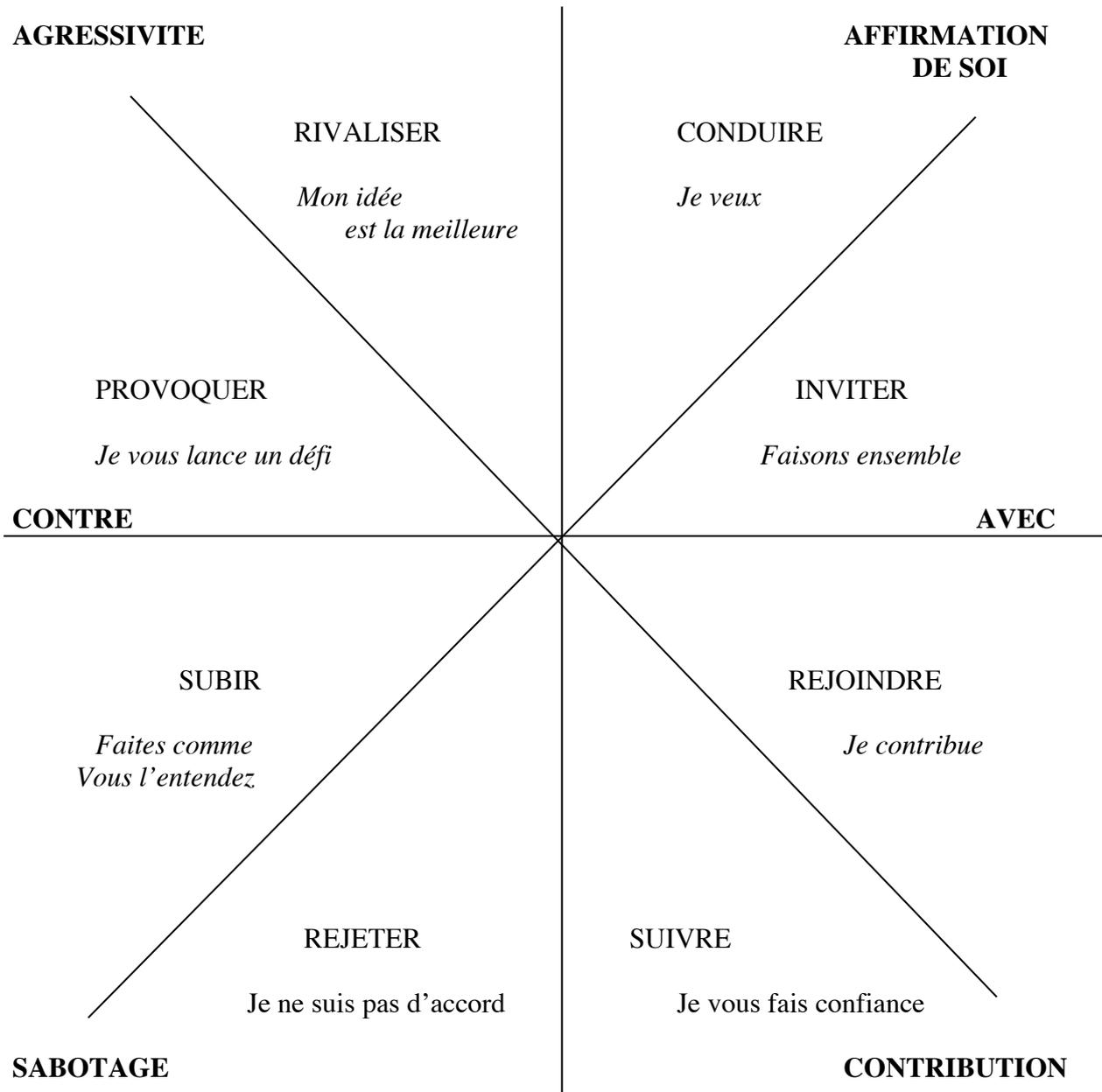
L'analytique – agressif (tâche)

Il argumente dans l'opposition et donne l'impression qu'il veut tout discuter ; il est parfois perçu comme le « discutaillieur » qui cherche « des puces ». Toutefois, il veillera volontiers au respect des procédures. Malheureusement, sa manière d'agir sera souvent considérée comme une attaque.

L'impulsif – compétitif (relation)

Cette personne cherche volontiers à occuper le terrain. Il aura tendance à monopoliser la conversation et donne ainsi l'impression de vouloir se mettre en évidence. Il aime séduire. Il aime jouer au chef sans assurer la direction fonctionnelle du groupe.

PROACTIF



REACTIF