

# Rôles et responsabilités

On appelle “ rôle ”

**l'ensemble des tâches assumées par un individu dans un groupe.**

Les tâches assumées sont essentiellement de trois ordres : celles qui sont définies par une “ fonctions ” (responsabilité déléguée : président, policier, chercheur, acteur...) : on parle de « rôle formel » parce que défini ; celles qui relèvent d'un statut (parent, élève, citoyen ...) et celles qui relèvent de la spontanéité de l'individu : on parlera alors de « **rôle informel** » parce qu'indéfini.

**On distingue au moins trois grandes catégories de rôles dans un groupe**

1) “les rôles relatifs à la tâche, ceux qui visent à faciliter et coordonner l'effort du groupe quant à la définition de ses objectifs et aux moyens de les atteindre... (le lanceur d'idées, le coordinateur, le critique, l'informateur, l'enquêteur, le secrétaire;

2) “les rôles relatifs à l'entretien de la vie collective ; ces rôles comprennent :

- d'une part, ceux qui sont inspirés par des soucis socio-affectifs: soutenir le moral du groupe, réduire les conflits interpersonnels, assurer l'expression et la sécurité de chacun... (le stimulateur, le médiateur, le protecteur).

- d'autre part, les rôles centrés sur la mise en valeur du groupe ou sur une interprétation des phénomènes collectifs... “.

Ces deux catégories de rôles correspondent donc à la satisfaction de **besoins du groupe**.

3) La sociologie distingue une troisième catégorie de rôles, “les rôles individuels”<sup>1</sup> classés en “dominateur”, “dépendant”, et “amateur de prestige”.

Ces termes me semblant trop chargés de jugements de valeur, je préfère considérer que ces rôles sont activés par des peurs fondamentales individuelles (agression, abandon, rejet) qui correspondent respectivement aux besoins de “sécurité”, d’ “amour” et de “reconnaissance”.

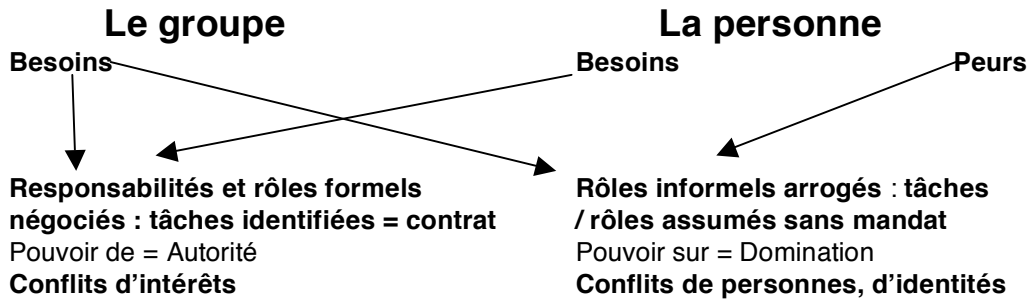
## Rôles et pouvoir

Dans un groupe, les deux premières catégories de rôles sont associées à un pouvoir légitime (pouvoir de, capacité de, décider, faire), car ils délimitent un territoire de responsabilités. La troisième catégorie de rôles (spontanés, pour répondre à des besoins cachés du groupe) crée des conflits de personnes. Dans ce cas, le pouvoir devient un pouvoir de décider à la place de – voire – sur, les autres. Ainsi les conflits de territoire (qui doit faire quoi ?), légitimes, que j'appelle « **conflits d'intérêts** » peuvent très vite devenir des conflits de personnes (illégitimes) que j'appelle “**conflits d'identités**” Quand une personne assume le rôle de “clown”, c'est qu'elle incarne le besoin de rire, refoulé par le groupe. Celle qui porte le rôle de “bouc émissaire” endosse à la place du groupe le besoin de trouver « un coupable à la situation », c'est-à-dire de se rassurer sur sa non culpabilité que le groupe refuse d'assumer collectivement. Le “leader” assume le besoin de “direction”, “d'orientation” du groupe là où les membres du groupe sont en grande demande de “sens”. Chaque individu va construire son rôle spontané dans un groupe à partir de ses peurs, échos des besoins frustrés (amour, sécurité - repères, reconnaissance, autonomie, créativité) et des besoins du groupe non satisfaits et non négociés.

Pour limiter ces conflits de pouvoir - conflits de personnes / d'identités très destructeurs, chaque culture a inventé des « responsabilités » : un ensemble de tâches et de champ de pouvoir, définis et contrôlés (cf “définition de responsabilité”). C'est ce qu'on retrouve par exemple dans l'administration d'État, dans les entreprises ou les associations (président, secrétaire, trésorier...). Chaque conflit peut faire apparaître des dysfonctionnements individuels, mais aussi des dysfonctionnements structurels : des champs de pouvoir qui se superposent ou qui laissent apparaître des “trous” de responsabilité (de qui relève telle ou telle tâche ?). Ils font alors apparaître des besoins non reconnus. C'est donc la prise en compte de ces besoins sous forme de responsabilités (fonctionnelle et opérationnelle) qui va permettre de limiter les conflits de personnes, d'identités.

---

<sup>1</sup> Jean Maisonneuve : La dynamique des groupes. “Que sais-je ? “ PUF. 1995. p. 56-57



## Responsabilités et autorité

À partir du moment où une personne assume une responsabilité déterminée par la hiérarchie ou son groupe d'appartenance, elle aura en tout cas un "pouvoir-faire-décider", sinon un "pouvoir faire-faire" en fonction de sa place hiérarchique, et ce sera en principe dans des limites précises et définies. C'est à sa façon d'assumer sa responsabilité que la personne aura de l'autorité (sera "auteur de soi")<sup>2</sup>. Ainsi les conflits issus des responsabilités peuvent être réglés en terme de "champ de pouvoir", d'autorité à prendre telle ou telle décision, bref en terme de conflits d'intérêts et non plus en conflits d'identités...

## Instituer des responsabilités pour répondre aux besoins du groupe

Chaque groupe, pour subsister, doit satisfaire un certain nombre de besoins incontournables, quelles que soient ses activités (institués en "responsabilités fonctionnelles")

Pour faire l'inventaire des fonctions à instituer, on établit la liste des besoins à satisfaire et on les regroupe par critères de compétences nécessaires, de tâches à réaliser, de rationalité d'exécution...

On peut en définir au moins la liste suivante

- animation / coordination / direction de l'ensemble.
- administration (comptabilité, trésorerie, déclarations administratives...)
- formation du personnel
- gestion (budgets prévisionnels, prix de revient...)
- information, communication interne
- orientations (définition - actualisation des valeurs du groupe)
- planification des différentes activités
- relations extérieures (représentation, contacts avec la presse...)

Chaque groupe peut y ajouter toute fonction qui lui semble incontournable pour son bon fonctionnement : supervision, médiation. Ces fonctions sont quasi-universelles.

Par contre les "activités" ou "politiques" qui permettent de mettre en œuvre les "finalités" ou orientations du groupe, identifient la spécificité de chaque groupe. Elles nécessitent l'institution de "responsabilités opérationnelles".

Le rapport "rôles informels" - "responsabilités" est instable. Il participe à la dynamique du changement dans les groupes. Il est en ce sens source de tensions, voire de violences, quand l'écart est trop grand. Pour rester adapté à l'environnement qui change très rapidement, il est nécessaire de regarder quels besoins non identifiés sont révélés par les « rôles informels » et d'intégrer ces nouveaux besoins et les tâches qui les satisfont dans la liste des tâches à assumer formellement.

Les « rôles informels » les plus courants ont été identifiés par Karpman à travers le « **triangle dramatique** ». Quand deux personnes se trouvent en position « agresseur » (dont la dynamique interne est « mon désir sans toi ») d'une part et de « victime » (dont la dynamique interne est « je souffre à cause de toi ») d'autre part, elles peuvent passer très vite d'une position à l'autre sans s'en rendre compte. La caractéristique duel, binaire, de leur système relationnel est « violent ». Pour en sortir il faut la médiation d'un tiers. Or, c'est souvent la figure du « sauveur » qui apparaît (dont la dynamique interne vis-à-vis de la victime est « moi seul vais te sortir de là »). En agissant pour sauver la personne contre l'agresseur, le « sauveur » renforce le système binaire, donc la violence. C'est ce qui se passe dans tous les systèmes partisans (désigner un agresseur et manifester de la solidarité pour un groupe désigné comme victime). Le tiers qui va permettre de diminuer la violence sera de l'ordre du « garant » qui a recours à la Loi (justice), à l'arbitrage (règles), bref à une autorité instituée ou à une intervention de solidarité non-partisane.

<sup>2</sup> Charles Maccio : *Autorité, pouvoir, responsabilité*, Chronique Sociale, p.12 ss  
Hervé Ott                    IECCC (tous droits réservés)    **Rôles et responsabilités (01/10)**