

Table des matières

□ Compétence F4 - Clarifier les rôles dans les groupes	3
□ Dimensions	5

□ Compétence F4 - Clarifier les rôles dans les groupes

« Clarifier les rôles, ce n'est pas distribuer des étiquettes, c'est rendre visible la partition invisible que chacun joue dans l'orchestre du groupe, pour que la symphonie soit harmonieuse. »

□ Informations rapides

- **Page parente** : [Carnet F — Diriger](#)
- **Module concerné** : [Module MDA — Accompagnement](#)

□ Objectif de cette fiche

Développer la capacité à **percevoir, analyser et rendre explicites les rôles** (formels et informels) en jeu dans un groupe, à **identifier les conflits de rôles** qui en découlent, et à **intervenir de manière proactive pour clarifier et ajuster ces rôles**, afin de favoriser une collaboration efficace et un climat de travail sain.

□ Exemples de contenus

« Le rôle n'est pas la personne, mais un costume que la situation et le groupe lui font porter, parfois malgré elle. »

- Rôles de responsable de groupes d'apprentissage : fonctions, attentes, responsabilités.
- Concepts de rôles (formels/informels, attribués/acquis), conflits de rôles (intra-role, inter-role).
- Analyse des rôles émergents dans les groupes (leader, facilitateur, expert, bouffon, saboteur, etc.).
- Rôles, normes et valeurs comme piliers de la dynamique groupale.

□ Critères de performances

- Perçoit et analyse de manière différenciée la situation ainsi que son ou ses **propres rôles et réactions**.
- Reconnaît et identifie un **conflit de rôle** (entre attentes contradictoires, entre personnes, ou chez une même personne) dans une situation particulière.
- Aborde et clarifie un conflit de rôles lorsqu'il surgit, en intervenant de manière appropriée pour rétablir la clarté et la fonctionnalité.

□ Questions ouvertes

- Comment distinguez-vous un **rôle fonctionnel** (qui sert le groupe) d'un **rôle dysfonctionnel** (qui le freine) ? À quel moment un "bouffon" devient-il un "perturbateur" ?
- Lorsque vous êtes vous-même en **conflit de rôles** (ex: formateur-expert vs formateur-facilitateur), comment gérez-vous cette tension intérieure pour ne pas qu'elle nuise au groupe ?
- Quelles méthodes utilisez-vous pour **rendre les rôles explicites** sans étiqueter ni figer les personnes, et pour permettre une rotation ou un ajustement des rôles au sein du groupe ?



Penser à **dissocier la personne du rôle** : “C'est le rôle de secrétaire qui n'est pas assuré”, pas “C'est X qui ne fait pas son travail”. Cela dépersonnalise les problèmes et facilite les ajustements.

Un rôle clair est un rôle libérateur. Il donne un cadre à l'action et protège la personne de l'arbitraire des attentes implicites.

graph TD
 O[Observation des Comportements & Interactions] --> I[Identification des Rôles Émergents & Attribués];
 I --> A[Analyse de la Cohérence & des Conflits];
 A --> D[Décision d'Intervention Clarifier/Ajuster/Redéfinir];
 D --> C[Communication & Négociation des Rôles];
 C --> E[Évaluation de l'Impact sur la Dynamique];
 E --> S[Stabilisation ou Nouveau Cycle];
 style O fill:#e3f2fd style A fill:#f3e5f5 style C fill:#e8f5e8

□ Définition des modèles théoriques

□ Les fondamentaux

- Observer et noter les **fonctions assurées** par chacun dans le groupe, au-delà des titres officiels.
- Analyser mes **propres rôles multiples** (expert, animateur, régulateur, évaluateur) et les conflits potentiels entre eux.
- Identifier les **signes d'un conflit de rôles** : frustration, désengagement, messages contradictoires, tensions entre membres.
- Intervenir pour **clarifier les attentes** liées à un rôle, soit en privé, soit en groupe, selon la nature du conflit.

□ L'approche des rôles selon l'Analyse Transactionnelle et le Modèle de Leary

Le Modèle de Leary (ou circomplexe interpersonnel) décrit les comportements relationnels sur deux axes : Dominance/Soumission et Affiliation/Rejet. Les rôles que nous jouons (et que nous provoquons chez les autres) s'inscrivent dans ce cercle.

- **À quoi sert-il ?** → Comprendre la **complémentarité des rôles** dans un groupe. Un comportement “dominant” appelle souvent un comportement “soumis”, et vice-versa. Identifier ces jeux permet de briser les cercles vicieux.
- **Comment l'utiliser ?** → Quand un conflit relationnel surgit, analyser la “danse” des rôles : Qui est en position haute ? Qui est en position basse ? Est-ce complémentaire ou symétrique (escalade) ? Intervenir pour proposer une nouvelle “position” (ex: de la compétition à la coopération).
- **Exemple** : Face à un participant très critique (dominant-rejet), je peux être tenté de me positionner en défensif (dominant-rejet aussi) → escalade. Le modèle m'invite à choisir une position différente, comme une **curiosité professionnelle** (affiliatif-dominant modéré) : “Tes

critiques sont pointues. Peux-tu nous aider à formuler une proposition alternative qui intégrerait tes préoccupations ?”

☐ [Les rôles, normes et valeurs comme système \(Bodart, De Visscher\)](#)

Approche systémique qui considère que les rôles ne peuvent être compris isolément, mais seulement en lien avec les **normes** (règles explicites et implicites du groupe) et les **valeurs** (ce qui est important pour le groupe). Ce système forme la culture du groupe.

- **À quoi sert-elle ?** → Analyser les problèmes de rôle en profondeur. Un conflit de rôle apparent peut cacher un conflit de normes (“On n'a pas les mêmes règles ici”) ou de valeurs (“Pour nous, la rapidité prime sur la qualité”).
- **Comment l'utiliser ?** → Lorsqu'un rôle est contesté ou mal joué, se demander : **1) Quelle norme est enfreinte ou contestée ? 2) Quelle valeur sous-jacente est en jeu ?** Faire émerger et discuter ces éléments avec le groupe.
- **Exemple :** Un participant refuse de prendre des notes (rôle de secrétaire tournant). Au lieu de le forcer, explorer : “La norme ici est que tout le monde participe à la prise de notes. Est-ce que cette règle fait sens pour tout le monde ? Quelle valeur sert-elle ? (l'équité ? l'attention partagée ?)”

☐ **Dimensions**

☐ **Système des rôles et leviers d'intervention**

Dimension	Lien vers carnet	Lien vers portfolio
—	—	—
☐ Analyse des Rôles (Formels, informels, émergents, complémentarité)	☐ Détail	☐ Preuve
☐ Normes de Groupe (Explicites vs implicites, élaboration, transgression)	☐ Détail	☐ Preuve
☐ Valeurs et Culture de Groupe (Identité, conflits de valeurs, alignement)	☐ Détail	☐ Preuve
☐ Interventions Ciblées sur les Rôles (Clarification, négociation, rotation, feedback)	☐ Détail	☐ Preuve

☐ Chaque dimension explore un élément du système “Rôles-Normes-Valeurs” et comment agir sur lui.

☐ **Mes 3 outils privilégiés**

Outil	Utilité	Lien vers détail
—	—	—
☐ Grille d'observation des rôles fonctionnels/dysfonctionnels	Liste des rôles typiques en formation (Leader, Syntoniseur, Créatif, Critique, etc.) avec leurs comportements observables et leur impact positif/négatif, pour faciliter l'analyse.	☐ Voir la grille

<p>☐ Canevas d'entretien de clarification de rôle (pour conflit)</p>	<p>Guide pour un échange structuré en 4 étapes : 1) Description des faits et attentes perçues, 2) Expression du vécu et des difficultés, 3) Recherche commune de clarification, 4) Accord et plan d'action.</p>	<p>☐ Voir le canevas</p>
<p>☐ Matrice Rôles/Normes/Valeurs (pour analyse systémique)</p>	<p>Tableau à trois entrées pour cartographier un problème de groupe : Quel rôle est en cause ? Quelle norme est touchée ? Quelle valeur est en jeu ? Permet une intervention plus profonde.</p>	<p>☐ Voir la matrice</p>

☐ [Synthèse rapide](#)

Clés de réussite identifiées :

- **La métacommunication sur les rôles** : Prendre un temps en début de session pour co-construire les rôles attendus (“Qui fera le synthèse ?”, “Comment décidons-nous ?”) prévient la majorité des conflits.
- **La flexibilité des rôles** : Permettre et encourager la rotation des rôles (leader, secrétaire, gardien du temps) évite la fossilisation et le sentiment d'injustice.
- **La distinction cruciale Personne/Rôle/Fonction** : Critiquer un rôle mal tenu n'est pas attaquer la personne. Cette distinction protège l'estime de soi et focalise sur l'ajustement.

Points de vigilance :

- **L'étiquetage** : Dire à quelqu'un “Tu es le perturbateur” le fige dans ce rôle. Préférer : “En ce moment, ton comportement a un effet perturbateur sur le groupe.”
- **La sur-interprétation** : Voir des rôles partout peut être réducteur. Certains comportements sont situationnels, pas l'expression d'un rôle stable.
- **Négliger ses propres conflits de rôles** : En tant que formateur, être tiraillé entre l'expert qui veut transmettre et le facilitateur qui doit laisser émerger est fréquent. Le reconnaître évite les incohérences.

☐ **Ce que j'ai appris :**

- **Les rôles sont dynamiques** : Ils évoluent avec les phases du groupe (Tuckman). Un leader naturel en phase de formation peut devenir un frein en phase de production.
- **Clarifier les rôles, c'est libérer de l'énergie** : Beaucoup de tensions et d'inefficacité viennent de l'ambiguïté (“Qui fait quoi ?”, “Qui décide ?”).
- **Mon propre rôle est multiple et contextuel** : Je dois constamment naviguer entre mes “casquettes” et être transparent avec le groupe sur la casquette que je porte à un instant T (“Là, je parle en tant qu'expert...”).

⚠ **Ce que je veux améliorer :**

- **Développer l'utilisation de l'approche de Leary** pour mieux analyser et influencer les complémentarités relationnelles problématiques.
- **Expérimenter la “Fenêtre de Johari”** comme outil pour augmenter la conscience des rôles perçus par soi et par les autres.
- **Créer des rituels de régulation des rôles** en milieu et fin de session pour permettre des ajustements en cours de route.

□ Outils maîtrisés :

- Observation et nomination des rôles émergents.
- Clarification des attentes liées à un rôle en début de tâche.
- Gestion des conflits de rôle simples par la médiation.

□ Outils à approfondir

- Techniques de co-développement pour que le groupe analyse et ajuste lui-même ses rôles.
- Jeux de rôles pour expérimenter et décrypter les dynamiques de pouvoir et d'affiliation.
- Modèles avancés de typologie des rôles dans les équipes (Belbin, Margerison-McCann).

Comment j'articule différentes théories d'apprentissage dans un même concept ?

J'utilise la **théorie des rôles (sociologie, psychologie sociale)** comme cadre général. J'y intègre les **concepts systémiques de Bodart et De Visscher** (rôles-normes-valeurs) pour l'analyse fine. Et je me sers du **modèle de Leary (AT)** pour comprendre et intervenir sur les interactions interpersonnelles liées aux rôles.

Quels principes didactiques j'utilise systématiquement ?

Le principe de **transparence** : Rendre les rôles visibles et discutables. Et le principe **d'équité** : Veiller à ce que la répartition des rôles (surtout les ingrats) soit juste et tournante.

Comment j'assure la cohérence entre vision et pratique ?

Je pratique la **rétroaction 360° simplifiée** : je demande parfois à un collègue d'observer et de me donner un feedback sur la clarté des rôles que j'instaure et sur ma façon de gérer les conflits de rôles. Je vérifie aussi en fin de session avec le groupe : "Est-ce que les rôles de chacun étaient clairs ? Avez-vous senti que vous pouviez les faire évoluer si besoin ?"

□ Réflexion personnelle

F4 a transformé ma vision du groupe. Avant, je voyais des individus. Maintenant, je vois un **théâtre d'ombres et de lumières** où chacun joue une partition, souvent sans connaître le scénario complet. La prise de conscience la plus forte a été que **je suis moi-même un acteur principal de cette pièce**, et que le rôle que je choisis de jouer (autoritaire, bienveillant, distant, engageant) détermine les rôles que les autres vont endosser en réponse.

J'ai aussi réalisé l'**importance cruciale de la préparation relationnelle**. Prendre du temps avant une session pour réfléchir aux rôles possibles, aux dynamiques potentielles, n'est pas du luxe. C'est un investissement qui permet d'intervenir avec justesse, de prévenir les conflits et de créer un cadre où chacun peut contribuer depuis sa place la plus juste. C'est la clé d'une influence bienveillante et respectueuse.

« J'ai compris que les rôles, les normes et les valeurs étaient les trois piliers invisibles de la dynamique de groupe. Les observer, les nommer, les négocier, c'est passer de l'improvisation chaotique à la direction d'œuvre collective. »

□ Evolution et compréhension de mon rôle

Mon rôle a évolué de **distributeur de tâches** à **architecte des interactions et gardien du cadre relationnel**. Je ne me contente plus d'attribuer des fonctions ; je facilite l'émergence et la clarification des rôles, je veille à leur équilibre et à leur fluidité.

Je me perçois maintenant comme un **metteur en scène du groupe**. Je crée les conditions, je propose une distribution initiale, mais j'accueille aussi les improvisations des acteurs. Je suis un **médiateur des conflits de rôles**, aidant les personnes à sortir des costumes qui les étouffent ou les opposent pour en trouver de mieux ajustés. Mon objectif est que le groupe devienne capable de s'autoréguler, de redéfinir lui-même ses rôles au fil de ses besoins.

□ Bibliographie

- Bodart, Y. (2018). *Les phénomènes de groupe*. CDGAI.
- De Visscher, P. (2013). Petit groupe ou groupe restreint ? Réduire ou décanter ? Un construct lewinien de la dynamique des groupes. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 97*, 95-110.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality: A functional theory and methodology for personality evaluation*. Ronald Press.
- Carré, C. (1999). *Savoir communiquer avec un groupe*. Éditions Retz.
- Peeters, L. (2018). Contribution de la dynamique des groupes à la gestion de situations difficiles dans le groupe-classe. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 117-118*, 147-179.

□ Navigation

- ← Retour à la [Compétence F — Diriger](#)
- → Retour à la [Page du Module MDA](#)

[carnet](#), [F4](#), [rôles](#), [conflit](#), [analyse systémique](#), [leary](#), [normes](#), [valeurs](#)

Page mise à jour le {{date | Auteur : [Eugénie Decré] | Version : 1.0}}

From:

<https://wiki.eugeniedecre.com/> - **Formation en Conscience**

Permanent link:

https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php?id=carnet:f4_roles

Last update: **2026/01/12 17:35**

