

Les rôles de Satir

Damien Raczy
damien@iod.nc
782052

Pourquoi « jouer des rôles » au sens de Satir ?

Virginia Satir (26 juin 1916 - 10 septembre 1988) était une psychothérapeute américaine qui a été principalement reconnue pour ses contributions en thérapie systémique familiale. Et son « Modèle de Processus de Changement » (« *Change Process Model* ») a largement débordé du cadre de la famille pour trouver des applications dans l'entreprise, dans les organisations etc., en fait dans tous les systèmes humains. A un tel point que les gourous du changement organisationnel s'en sont emparés depuis les années 1990 et 2000 pour créer des méthodologies de changement du fonctionnement des groupes basés sur une méthode simple de changer le leadership à partir d'une idée très simple : changer de « rôle » change la nature des interactions, et donc le fonctionnement du groupe. Et les rôles de Satir sont non seulement peu nombreux, cinq, mais sont également simples à comprendre et à mettre en œuvre.

Concrètement, Virginia Satir a découvert que dans les interactions sociales, le style de communication est un facteur déterminant de l'efficacité. Et selon le style mise en œuvre par la personne qui présente ses idées ou ses arguments, elle aura un impact différent sur la réceptivité de ceux qui écoutent et assistent à la présentation. Et changer de style permet de modifier significativement la dynamique de la communication.

Virginia Satir a également constaté que les comportements utilisés peuvent être classés en cinq catégories principales. Elles ont toutes des caractéristiques assez claires : langage corporel, attitude, des habitudes de communication etc. Ces cinq rôles sont ceux du « Conciliateur », du « Blâmeur », du « Distracteur », du « Rationnel » et du « Niveleur ».

Adapter son style de communication aux interlocuteurs est donc un enjeu majeur pour le communicant puisque les écoutants seront plus à l'aise avec tel ou tel style, en fonction de leurs préférences personnelles, mais également aussi selon le contexte ou les enjeux.

Quels sont les rôles de Satir ?

Virginia Satir (1972) a identifié cinq styles de communication, chacun dénotant un rôle particulier dans l'interaction avec l'autre.

Le Conciliateur

Le style « conciliant » (placating) est celui de la personne qui s'efforce de rassurer à tout prix, qui évite toute forme de confrontation ou de conflit. Le conciliateur essaye de toujours s'attirer les bonnes grâces de son interlocuteur. Son attitude générale est de dire oui-oui et de s'excuser.

Le Blâmeur

Le style « blâmeur » (blaming) est celui de la personne sûre d'elle et de la justesse de ses vues. Autoritaire et dominant, la personne a tendance à chercher à prouver son bon droit, à pointer les « fautes » ou les insuffisances des autres et il souligne davantage les erreurs que les réussites.

Le Distracteur ou le Folâtre

Le style « folâtre » (distracting) est généralement souvent imprévisible et difficile à suivre. Il est peu pertinent et il a un comportement qui tend à s'échapper du sujet ou de la situation. Il peut faire des digressions, des anecdotes hors sujet, des plaisanteries, passer du coq à l'âne.

L'Ordinateur ou le Rationnel

Le style « rationnel » (computing) est caractérisé par une personne qui s'efforce d'être toujours logique en maîtrisant ses émotions. Elle a tendance à expliquer les choses sous l'angle des faits et de la rationalité sans s'intéresser aux émotions ou aux sentiments. Elle paraît souvent froide ou insensible.

Le Niveleur

Le style « niveleur » (leveling) correspond à une attitude plutôt ouverte et équilibrée, en recherche de solutions raisonnables. Mais il peut aussi être obsédé par le besoin d'obtenir des résultats tangibles, concrets, sans tenir toujours compte de la personnalité de ses interlocuteurs.

Ces styles ont tous des avantages et des inconvénients. Ils correspondent tous à des stéréotypes utiles mais peuvent aussi être contre productifs lorsqu'ils ne sont pas utilisés à bon escient. Aussi, il est important de pouvoir changer de style en fonction de la personnalité et de l'humeur des personnes avec qui se passe l'interaction, en tenant compte des circonstances, de l'avancement du processus de communication.

Comment les mettre en œuvre ?

Mettre en œuvre les styles de Satir est essentiellement une question de flexibilité. L'enjeu est donc de pouvoir passer d'un style à l'autre, en fonction des circonstances, et de manière très rapide.

Comment se présenter ?

Vous vous présentez face au groupe. Vous expliquez :

- Qui vous êtes et quelle est votre fonction
- Où vous travaillez et ce que fait votre entreprise/organisation
- Ce que vous y faites
- Quels sont vos objectifs
- Quel est le contexte et les événements remarquables de l'année passée
- Quelles sont les enjeux pour l'année à venir
- Comment vous allez procéder
- Vous clôturez en remerciant votre auditoire puis en sollicitant des questions

La présentation doit durer entre trois et cinq minutes au maximum, questions comprises.

Chaque membre du groupe tient dans sa main cinq cartes correspondant aux rôles de Satir. A tour de rôle, toutes les 20 à 30 secondes, un membre du groupe tire une carte et lit clairement à haute voix le rôle qui y est inscrit. La personne qui présente s'adapte instantanément.

Présenter une idée, une procédure, un savoir-faire...

Vous présentez une idée face au groupe. Vous expliquez :

- En deux phrases : le thème de votre idée
- Pourquoi cette idée est importante
- En quoi consiste cette idée, de quoi est-elle composée
- Comment concrètement elle sera mise en œuvre
- Quels seront les bénéfices
- Vous clôturez en remerciant votre auditoire puis en sollicitant des questions

La présentation doit durer entre trois et cinq minutes au maximum, questions comprises.

Chaque membre du groupe tient dans sa main cinq cartes correspondant aux rôles de Satir. A tour de rôle, toutes les 20 à 30 secondes, un membre du groupe tire une carte et lit clairement à haute voix le rôle qui y est inscrit. La personne qui présente s'adapte instantanément.

Et maintenant, quel style adopter ?

Utiliser la flexibilité

Un aspect important du modèle de Satir le développement de la flexibilité de manière à ce que chacun puisse choisir librement son rôle sans s'y enfermer. Et en particulier, alors que le profil « niveleur » (leveler) paraît très séduisant, si c'est le seul style que vous utilisez, cela peut devenir sclérosant. Un bon communicateur sait utiliser plusieurs styles afin de faire la différence entre le succès et l'échec. Par

exemple, prendre le rôle du « blâmeur » permet de dire clairement à quelqu'un qu'il lui est nécessaire de sortir d'un état dans lequel il est coincé.

Créer le rapport sur la base des catégories de Satir

Et allier la flexibilité au rapport est un art qui peut révéler de bonnes surprises pour établir des relations productives.

Par exemple, jouer correctement le rôle du **blâmeur** peut permettre de gagner le respect d'un blâmeur. Mais la clé est de jouer le blâmeur sans mettre sur la défensive votre interlocuteur blâmeur, ce qui nécessite un bon rapport. Et d'ailleurs, quel que soit le rôle impliqué, la synchronisation soignée est une clé essentielle. Ainsi, synchroniser le blâmeur nécessite d'être en capacité d'adopter une attitude critique sans créer de réaction de défense qui amènerait votre interlocuteur blâmeur à vous attaquer en adoptant une posture en miroir.

Pour cela, montrer de la contrariété sur les mêmes points que votre interlocuteur blâmeur peut être un excellent moyen d'établir le rapport. Le problème est que la majorité des gens ont été trop impliqués pour être volontaire pour établir le rapport sur la base du rôle du blâmeur. Comme les blâmeurs se positionnent comme des juges-arbitres, ils peuvent détenir un pouvoir important dans les organisations. Et le problème est que lorsqu'elles sont confrontées à un blâmeur, la plupart des personnes éprouvent des sentiments si négatifs qu'elles ne veulent plus réellement établir le rapport. Mais au fond, que vaut-il mieux ? Mettre en œuvre des compétences qui donnent des chances d'améliorer la situation, ou s'enfermer à coup sûr dans une situation non désirée ?

Établir le rapport avec les **conciliateurs** est généralement très facile et très rapide parce qu'ils sont réellement dans une attitude orientée vers la compréhension et la considération de l'autre. Le piège est de parvenir à les rappeler à leur propre responsabilité, à les impliquer et à les rendre proactifs sans les mettre mal à l'aise ni les mettre dans un état de confusion. Une bonne stratégie est souvent de partager avec eux leurs valeurs de niveau le plus élevé, d'entrer en communication à un niveau plutôt abstrait, puis d'entrer peu à peu dans des considérations plus précises et plus concrètes.

Les **distracteurs** peuvent être plus ouverts à l'établissement du rapport que ce que l'on imagine souvent. La clé essentielle est de ne pas mettre en cause la manière dont ils se comportent : car même si cela peut être dérangement, la distraction est le moyen des distracteurs pour entrer en contact avec l'autre. En tant que personne ayant quelques clés en PNL et en communication, vous savez maintenant que vous avez aussi la capacité à maintenir et surtout à gérer un certain niveau de confusion ou de flou dans les propos.

La technique de base est donc de rester ferme quant aux faits, aux positions, aux enjeux que vous souhaitez mettre en avant sans vous laisser vous-même entraîner par les propos du distracteur. Vous pourrez néanmoins avoir à composer avec ces

digressions afin de maintenir le rapport. L'enjeu est alors de garder le cap, et donc de jongler avec les idées avancées par le distracteur tout en gardant vos propres idées et votre objectif bien en tête. Sachez que si le distracteur vous fatigue avec ses propos hors sujet, vous le fatiguez également lorsque vous maintenez le cap avec respect, gentillesse et fermeté.

Généralement, les **niveleurs** respectent les autres niveleurs. Établir le rapport avec un niveleur est donc particulièrement facile lorsque vous utilisez les codes du niveleur. Par contre, cela nécessite que vos arguments soient affutés, reposent sur des faits solidement étayés, et que vous les présentiez en respectant la forme et les usages, c'est-à-dire logiquement. Mais tous les niveleurs n'ayant pas les mêmes codes logiques, il est important de commencer par identifier ces codes pour les prendre correctement en compte. L'un de ces codes est l'écoute et la prise en compte des arguments de l'autre.

Le style niveleur a également l'avantage d'être bien accepté par les personnes utilisant les autres styles. C'est donc généralement une bonne idée de commencer une interaction en utilisant le style niveleur si vous ne savez pas quelle ligne de conduite adopter pendant une présentation ou un entretien. Ceci présente l'avantage que l'autre se sentira plus facilement entendu, ce qui l'incitera en retour à établir le rapport avec vous-même.

Les **rationnels** développent un style froid qui laisse peu de place à l'empathie. En restant aux faits et aux analyses logiques, ils évacuent la composante émotionnelle de la communication. Si cela est accepté dans certaines cultures, et même encouragé dans notre culture occidentale, les personnes qui se cantonnent à des analyses purement rationnelles et qui refusent d'envisager les faits qui ne sont pas manifestes ou quantifiables sont également des personnes qui éprouvent des difficultés à envisager un modèle du monde qui est différent du leur. C'est en grande partie en cela qu'ils se distinguent des niveleurs. Il peut donc être difficile d'entrer en rapport avec ces personnes par un exposé logique de faits s'ils ne rentrent pas au préalable dans leur modèle du monde. Une bonne stratégie est souvent de s'appuyer sur leurs propres règles de raisonnement et sur les faits qu'ils avancent, mais sans remettre en question leur système de raisonnement. Plus qu'avec d'autres, il est important de ne pas restreindre leurs options, mais d'ouvrir leurs choix et leurs possibilités afin qu'ils se sentent libres de faire évoluer leurs positions.

Quel que soit le style de la personne, si elle n'est pas sûre d'elle-même ou si elle se sent mise en danger, ou même simplement stressée, elle peut avoir tendance à utiliser son style le moins efficace, allant jusqu'à devenir une caricature d'elle-même. Lorsque vous constatez cela, vous pourrez tenir compte de cet indice pour savoir qu'il est temps de mettre la personne à l'aise, de recréer le rapport, de la rassurer afin de lui redonner le choix de se comporter de manière plus judicieuse. Et pour y parvenir, lorsque vous voyez quelqu'un devenir excessif ou irrationnel, vous pouvez vous dire que cet état là n'est pas leur état préféré. Vous n'avez donc pas à vous

imposer de limite en considérant que cette personne se comportera à nouveau comme cela dans le futur. Vous pouvez même l'aider à endosser un meilleur rôle, ce qui vous rendra la vie plus facile, à tous les deux.