

Andrew Newberg et Mark Robert Waldman

La clé de la communication

Découvrez la puissance
de l'empathie



Andrew Newberg & Mark Robert Waldman

La clé de la communication

Découvrez la puissance
de l'empathie

Traduit de l'anglais (É.-U.) par
Henri Charles Brenner

 LES ÉDITIONS DE
L'HOMME
Une société de Québecor Média

Crédits des illustrations:

Page 62 (de gauche à droite): Photo de M. Zacha avec la permission de Morguefile.com; gracieuseté de Public Domain Clip Art; gracieuseté d'Open Clip Art Library.

Page 113 (toutes): Permission accordée par Alexander Todorov et le Social Cognition and Social Neuroscience Lab, Princeton University. Le logiciel utilisé pour la génération faciale est Face-Gen 3.1. Gracieuseté de N. N. Oosterhof et A. Todorov. *The Functional Basis of Face Evaluation*. Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA, 105, 2008, 11087–11092.

Page 114: Photo de Griet Cornille. Avec la permission de Morguefile.com et Griet Cornille.

Page 116: © Mark Waldman. (Cette illustration dérivée a été modifiée et retouchée numériquement.)

Préface

Les stratégies de communication que nous vous présentons ici ont été élaborées à partir de nombreuses recherches effectuées un peu partout dans le monde par des centaines de psychologues et de neuroscientifiques. Ce livre propose un nouveau modèle de communication basé sur la façon dont le cerveau conçoit des systèmes langagiers uniques pour transmettre aux autres une information complexe. Les neurosciences n'étant pas un sujet facile à vulgariser, nous avons parfois dû omettre certaines informations ou présenter une hypothèse comme un fait vérifié. Un millimètre de tissu cérébral contrôle bien des procédés, en plus de ceux que nous décrivons ici. Afin de pallier ces lacunes, et pour étayer nos propos face à cette nouvelle approche communicationnelle, nous avons inclus à la fin du livre une section de notes qui saura guider ceux qui voudront étudier plus à fond les neurosciences de l'empathie, de la coopération et de la confiance.

PREMIÈRE PARTIE

La théorie

Les neurosciences de la communication,
de la conscience, de la coopération
et de la confiance

CHAPITRE 1

Une nouvelle façon de dialoguer

Sans le langage, nous vivrions dans un état de chaos émotionnel. Notre cerveau nous a donné le potentiel de communiquer de toutes sortes de manières extraordinaires; or, la façon dont nous utilisons les mots peut améliorer le fonctionnement neural du cerveau. En effet, un simple mot a la capacité d'influencer l'expression des gènes qui régulent le stress physique et émotionnel.

Si nous n'exerçons pas continuellement les zones de notre cerveau qui sont liées au langage, notre capacité neurologique à gérer les problèmes interpersonnels diminue. Le langage façonne notre comportement et chaque mot que nous employons est imbu d'une multitude de sens qui nous sont très personnels. Les bons mots, employés de la bonne manière, peuvent nous apporter l'amour, le respect et la prospérité; par contre, les mauvais mots – ou même les bons mots employés de la mauvaise manière – peuvent amener des pays à se déclarer la guerre. Quiconque veut voir ses rêves et ses objectifs se réaliser doit choisir ses mots avec précaution.

Bien que le langage soit une capacité innée chez l'être humain, bon nombre d'études ont révélé que nous ne sommes pas particulièrement doués quand vient le temps de communiquer avec nos semblables: trop souvent, nous nous exprimons sans réfléchir, en choisissant des mots sans tenir compte de l'impact émotionnel qu'ils peuvent avoir sur l'autre et en parlant plus qu'il n'est nécessaire. Notre capacité d'écoute est plutôt faible et, sans nous en rendre compte, nous ne portons pas suffisamment attention aux messages subtils que l'autre nous transmet à travers ses expressions faciales, ses gestes, le timbre et la cadence de sa voix. Ces éléments de communication sont pourtant bien souvent plus importants que les mots eux-mêmes.

Ces lacunes ne sont pas liées au niveau d'éducation de l'individu, mais plutôt à son développement cérébral – certaines parties du cerveau, dont les zones qui gouvernent la conscience sociale, l'empathie et les habiletés

langagières qui leur sont associées, n'arrivent à maturité qu'au début de la trentaine. Des études démontrent cependant qu'en dépit de ce handicap neurologique, chacun de nous, quel que soit son âge, peut exercer les centres cérébraux du langage et de la conscience sociale de manière à augmenter sa capacité à communiquer avec les autres.

Nous avons déterminé et documenté douze stratégies qui peuvent ajouter à la dynamique de nos conversations tant avec des inconnus qu'avec les personnes qui nous sont familières. Ces stratégies stimulent le sens de l'empathie chez l'auditeur et le mettent en confiance, mais elles contribuent aussi à interrompre le flot de nos pensées négatives. Ce flot, s'il n'est pas jugulé, peut endommager les circuits qui, dans notre cerveau, contrôlent les émotions.

Les douze stratégies de la communication empathique

1. Relaxe.
2. Soyez présent.
3. Cultivez le silence intérieur.
4. Augmentez la positivité.
5. Appuyez-vous sur vos valeurs les plus profondes.
6. Remémorez-vous un souvenir agréable.
7. Soyez attentif aux signaux non verbaux.
8. Exprimez votre considération.
9. Parlez chaleureusement.
10. Parlez lentement.
11. Parlez brièvement.
12. Écoutez attentivement.

Tout au long de ce livre, nous vous montrerons comment utiliser ces stratégies pour établir des relations profondes et durables avec les autres, mais aussi pour interrompre les discours intérieurs inconscients qui sont générateurs d'incertitude, de peur et d'anxiété. Vous serez dès lors en mesure d'entretenir des relations personnelles plus intimes, ainsi que des relations professionnelles plus fructueuses, que ce soit avec vos clients, vos collègues ou vos employés. Vos collaborations au travail seront plus

agréables et plus productives, et vos aptitudes organisationnelles s'amélioreront, ce qui pourrait se traduire par une augmentation de vos ventes et de vos revenus.

Vous apprendrez à reconnaître quand une personne vous ment et à utiliser votre intuition pour savoir ce que les autres pensent avant même qu'ils ouvrent la bouche. Vous découvrirez que le silence peut renforcer vos capacités de communication.

Nous vous révélerons aussi un petit secret qui vous permettra de transformer vos expressions faciales de manière à inspirer la confiance chez autrui. Vous verrez comment on peut influencer ce que ressent une autre personne simplement en changeant son débit verbal, comment on peut utiliser le langage corporel pour transmettre des idées mieux que les mots ne sauraient le faire.

Si vous mettez en pratique ces stratégies ne serait-ce que quelques minutes par jour, vous penserez plus clairement, vous augmenterez votre créativité, et vos échanges avec les autres seront plus vrais, plus authentiques. Vous serez bientôt en mesure de dissiper les conflits aussitôt qu'ils se manifestent, voire de les éradiquer avant même qu'ils apparaissent.

Les études que nous avons réalisées sur les fonctions cérébrales, de même que les plus récentes recherches dans les domaines du langage, de la communication et de l'affect, démontrent que les stratégies que nous proposons ici peuvent améliorer la mémoire et les fonctions cognitives de l'individu et, simultanément, abaisser son niveau de stress, d'anxiété et d'irritabilité – autant de facteurs qui minent nos capacités de communication et d'interaction sociale. La maîtrise de ces stratégies exigera de vous un travail quotidien, mais petit à petit vous constaterez que votre vie est plus satisfaisante et que vous avez davantage confiance en vous-même. Ce sont là des progrès quantifiables qui peuvent être mesurés en laboratoire, mais qui, surtout, seront ressentis dans la vie de tous les jours.

Ces stratégies qui font partie de ce que nous appelons la «communication empathique» ont un effet étonnant: lorsqu'elles sont utilisées au sein d'une conversation, le cerveau des deux interlocuteurs se met à vibrer au même diapason. Ce phénomène connu sous le nom de «résonance neurale» peut créer entre deux individus une syntonie très particulière qui leur permettra d'accomplir ensemble des choses

remarquables du fait qu'elle élimine la méfiance naturelle qui incite les gens à rester sur la défensive lorsqu'ils conversent.

Les éléments de la communication empathique sont efficaces parce qu'ils peuvent être agencés de différentes manières selon les besoins de la situation ou intégrés à d'autres techniques de communication. Vous pouvez employer la communication empathique avec des enfants pour les aider à mieux gérer leurs conflits interpersonnels, pour discuter avec eux de sujets délicats, ou encore pour les aider à améliorer leurs résultats scolaires. Pourvoyeurs de soins et aidants naturels s'en servent pour communiquer plus efficacement avec les personnes souffrant de troubles mentaux ou d'une maladie entraînant un déficit cognitif. De nombreux psychothérapeutes et groupes d'entraide ont intégré la communication empathique à leurs pratiques. Plusieurs organismes religieux ou spirituels y ont recours pour promouvoir la communication non violente et pour favoriser le dialogue entre les différentes religions et confessions.

LA COMMUNICATION EMPATHIQUE EN MILIEU DE TRAVAIL

La communication empathique a été créée à l'origine pour favoriser l'intimité et la résolution de conflits au sein des couples. On la retrouve maintenant dans nombre d'hôpitaux et d'établissements de santé: les médecins et le personnel infirmier l'emploient dans le but d'améliorer leurs interactions avec leurs patients, mais aussi avec leurs collègues.

La communication empathique a piqué l'intérêt de plusieurs dirigeants de grandes entreprises, notamment parce qu'elle permet de réduire le stress lié au travail, lequel est préjudiciable à la productivité et peut éventuellement mener à l'épuisement professionnel. Il a été prouvé qu'elle encourage l'unité et la coopération au sein des équipes de travail, qu'elle favorise la communication entre les cadres inférieurs et les cadres supérieurs, et qu'elle améliore le soutien à la clientèle – autant de facteurs qui peuvent entraîner un accroissement des revenus d'une entreprise tout en lui attirant la fidélité de ses clients et de ses employés.

Les firmes immobilières et financières ont elles aussi adopté la communication empathique. Donna Phelan est vice-présidente et gestionnaire de fonds dans une grande banque. Voici ce qu'elle dit à ce sujet:

Dans l'univers trépidant des affaires et de la gestion financière, ma responsabilité la plus importante réside dans la *communication avec le client*. Il est impératif pour les professionnels du service à la clientèle d'intégrer les stratégies les plus efficaces possibles, particulièrement lorsqu'ils font affaire avec des marchés boursiers versatiles. Dans ce milieu, le torrent d'informations ne tarit jamais: les écrans sur lesquels défile le cours des actions, les rapports des analystes, les courriels urgents, les lignes téléphoniques multiples qui sonnent toutes en même temps, tout cela nous tient constamment dans un état de surcharge sensorielle. Les principes et les techniques de la communication empathique fournissent un cadre référentiel qui optimise le dialogue entre les clients et les conseillers et planificateurs financiers. Au sein de ce cadre référentiel, on nous demande: «À la base, qu'est-ce que veut le client?» La réponse est: d'être écouté, d'être entendu, et ce, le plus rapidement possible, le plus précisément possible, et d'une manière qui inspire le respect et la confiance. La communication empathique permet à nos gens d'acquérir rapidement ces aptitudes sans lesquelles il est bien difficile de réussir dans notre profession.

L'écoute et la communication sont des capacités indispensables dans tous les types de rapports humains: dans les relations de couple, l'incapacité d'écouter et de s'exprimer adéquatement est la cause de bien des disputes et de bien des divorces; dans le monde des affaires, de telles lacunes peuvent mener une entreprise à la faillite. On comprendra donc l'importance d'une stratégie qui puisse enseigner aux gens à s'exprimer avec clarté, calme, concision, gentillesse et sincérité. L'individu qui aura acquis ces compétences jouira d'une plus grande stabilité dans ses relations interpersonnelles, tant au travail que dans sa vie privée. L'Université Loyola Marymount de Los Angeles a intégré la communication empathique au cursus de son MBA pour cadres d'entreprise parce que c'est une technique qui améliore énormément la capacité de travailler en équipe, favorise l'adoption de valeurs socialement responsables et aide à réduire le niveau de stress des dirigeants d'entreprise. Le professeur de finance et en immobilier Chris Manning dit que «la communication empathique est un moyen très rentable de former des individus à communiquer plus efficacement et de manière plus professionnelle, et de leur apprendre à

établir des rapports interpersonnels basés sur l'ouverture et la confiance¹». Mais son appréciation de la communication empathique va encore plus loin que cela:

En tant que société, nous en sommes venus à nous appuyer presque exclusivement sur les mots parce que nous n'avons pas compris que, dans le milieu des affaires, ceux-ci ne sont qu'un des éléments du processus de communication. La qualité d'une communication dépend aussi de la capacité du locuteur à transmettre une *intention* dans son message et de la capacité de l'auditeur à trouver, par *déduction*, cette intention². Ces messages non verbaux révèlent des émotions, des attitudes et des valeurs implicites³. Les stratégies inhérentes à la communication empathique montrent aux étudiants, aux gestionnaires et aux cadres d'entreprise comment transmettre et déchiffrer ces signaux non verbaux essentiels à la communication.

Joan Summers travaille pour une compagnie d'assurances. Lorsqu'un poste se libère, c'est elle qui rencontre les postulants; or, ce sont les principes de la communication empathique qui guident son processus de sélection. Elle commence par demander au candidat quelles sont ses valeurs les plus profondes. (Nous nous pencherons sur cet aspect fondamental de la communication empathique au chapitre 7.) Joan n'embauche jamais un candidat dont les valeurs ne correspondent pas à celles de l'entreprise, car elle sait qu'un employé qui nourrit à la base ce genre de divergence deviendra tôt ou tard insatisfait de sa situation.

Joan s'intéresse aussi à la façon dont le candidat établit le contact: la regarde-t-il dans les yeux lorsqu'il lui parle? Répond-il à ses questions de manière directe et concise? S'adresse-t-il à elle d'une voix douce et chaleureuse? Semble-t-il avoir confiance en lui-même, en ses compétences et en sa capacité de travailler en équipe? Bref, Joan s'appuie sur certains éléments de la communication empathique pour reconnaître les individus qui ont les meilleures aptitudes communicationnelles.

Au Holmes Institute, un séminaire théologique affilié aux Centers for Spiritual Living, les candidats au ministère reçoivent une formation en communication empathique qui les aidera à répondre avec une plus grande sensibilité aux besoins de leurs fidèles. Certains enseignants de niveau primaire se réfèrent aux principes de la communication empathique pour

aider les enfants à adopter des stratégies d'adaptation qui leur permettront de mieux gérer les conflits avec leurs pairs.

L'ÉCOUTE ATTENTIVE

La communication empathique accorde autant d'importance à l'écoute qu'à la parole. Or, pour que notre écoute soit attentive, il faut entraîner son esprit à demeurer concentré au lieu de vagabonder comme il le fait si souvent. Et il faut se concentrer non seulement sur ce que dit l'autre, mais aussi sur les signaux non verbaux qu'il nous transmet par sa voix, ses expressions faciales et son langage corporel. Durant l'écoute attentive, le discours intérieur que produisent les zones langagières du cerveau est interrompu, un phénomène que nous explorerons plus en profondeur au chapitre 3. Lorsque nous prenons du recul pour observer d'une certaine distance le bavardage incessant du mental, un nouveau type de silence s'installe en nous. En plus de nous rendre davantage attentifs à ce que nous dit notre interlocuteur, cet état de détachement augmente notre capacité empathique et nous permet de capter les messages subtils que nous transmettent les micro-expressions de son visage, incluant les signes dénotant la franchise, le mensonge ou la duplicité.

Les plus récentes recherches portant sur les fonctions cérébrales démontrent que plus notre écoute est attentive, plus l'activité de notre cerveau calque l'activité du cerveau de la personne qui nous parle. C'est ce phénomène qui nous permet de comprendre l'autre, d'avoir de l'empathie pour lui et de nous identifier à ses joies et à ses peines.

LE STRESS ET LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Au fil des chapitres, nous vous proposerons différentes stratégies qui auront pour effet de changer votre façon d'écouter, de parler et d'interagir avec les autres. Sachez cependant que vous aurez probablement du mal, du moins au début, à assimiler ces nouvelles façons de faire. Cette résistance est une fonction naturelle du cerveau. Une fois qu'un comportement est acquis, il est incorporé à la mémoire à long terme inconsciente et peut dès lors être activé presque sans effort conscient de la part de l'individu. Cela dit, même après que nous avons appris un comportement plus efficace, c'est le comportement et la mémoire antérieurs qui sont déclenchés en premier.

Le cerveau humain a besoin d'une quantité phénoménale d'énergie pour fonctionner, et il lui en faudra encore plus pour créer les nouveaux circuits neuraux qui nous permettront de changer notre façon habituelle de converser. Chaque changement que nous apportons à notre mode de vie est perçu par le cerveau comme un événement stressant. C'est pourquoi les stratégies de la communication empathique sont conçues de façon à diminuer le niveau de stress.

Le stress affecte énormément les mécanismes neurologiques qui contrôlent la production et la perception du langage. Lorsque nous sommes stressés, les circuits émotionnels du cerveau limbique deviennent plus actifs, et les circuits langagiers du lobe frontal plus passifs. Plusieurs études ont démontré que le stress et la tension contractent les muscles du visage d'une manière qui éveille la méfiance et les soupçons dans l'esprit de ceux qui nous regardent. À l'opposé, une attitude décontractée donne à l'autre l'impression que nous sommes ouverts, compréhensifs et dignes de confiance.

Le stress a un autre effet indésirable: il altère le son de la voix, lui conférant un ton qui dénote la frustration et l'irritabilité. Cela déclenche instantanément une réaction défensive dans le cerveau de la personne qui nous écoute, diminuant ainsi considérablement nos chances d'instaurer un dialogue productif.

Est-il réellement possible d'intégrer des stratégies de relaxation et de réduction du stress dans un environnement de travail frénétique? Bien sûr. Voici comment s'y prend John Watkins. Dans les bureaux de son entreprise de conception de logiciels, chaque journée commence de la même façon. John et ses six chefs de service se tiennent debout en cercle et passent la première minute de cette réunion atypique à bâiller et à faire des exercices d'étirement, ce qui les aide à libérer leur esprit des pensées, préoccupations et frustrations qui l'habitent. Chaque individu présent se voit ensuite accorder trente secondes pour expliquer sur quoi il est en train de travailler. S'il éprouve des difficultés ou a besoin d'aide, les autres lui donnent des suggestions positives, mais toujours en respectant la règle des «trente secondes» – la concision est un élément-clé de la communication empathique. Ces suggestions ne sont pas exprimées sous forme de critique, car la moindre pensée négative risquerait de perturber le processus de collaboration pour le reste de la journée.

Il peut sembler étrange qu'une entreprise qui vaut plusieurs millions de dollars se prête à ce genre de rituel, mais les résultats parlent d'eux-mêmes: en moins de vingt minutes, l'équipe peut déterminer les objectifs essentiels de la journée et suggérer des solutions imaginatives qui peuvent rapidement être évaluées, modifiées, puis mises en œuvre.

Un an après que l'entreprise de John eut commencé à utiliser cette stratégie, une firme de recherche indépendante a observé chez ses employés un meilleur esprit de camaraderie, une plus grande satisfaction personnelle et une baisse du niveau de stress et d'anxiété. Les jours de congé de maladie étaient moins nombreux et on notait une plus grande fidélité envers l'employeur, ce qui avait contribué à diminuer de beaucoup le taux de rotation du personnel. Quand on est moins stressé, on est généralement plus heureux; or, une étude importante menée auprès de plus de 2000 services de 10 grandes entreprises a récemment déterminé qu'un employé heureux travaille plus fort et qu'il est plus créatif, imaginatif et productif⁴.

LE DIALOGUE SPONTANÉ

L'histoire de la communication empathique a débuté en 1992. C'était à l'origine une expérience informelle conçue par Mark et par un groupe de psychologues et thérapeutes transpersonnels de Los Angeles. Ils ne s'étaient fixé au départ que trois règles: relaxer, parler lentement et parler à tour de rôle pour dire tout ce qui leur venait à l'esprit sans se censurer.

Le principe était simple: si, dans nos rapports avec les autres, nous pouvions exprimer librement ce qu'il y a au plus profond de notre être au lieu de toujours rester sur la défensive, nous serions en mesure de communiquer nos désirs et nos émotions plus franchement, avec moins de colère et avec une plus grande sensibilité. Et si nous nous permettions de parler spontanément à partir de ce moi profond, sans imposer d'intention spécifique à la conversation, le dialogue deviendrait plus riche et plus pertinent pour tous les individus concernés. Cette façon de faire pourrait aussi nous permettre d'accéder sans crainte à des vérités émotionnelles plus profondes, et donc de créer avec les autres des liens d'intimité et de confiance beaucoup plus forts.

Lorsque nous enseignons la communication empathique, nous regroupons les gens deux par deux. Nous les initiions d'abord à des techniques de relaxation éprouvées, puis nous leur faisons faire des

exercices liés à leur imagination et à leurs valeurs. Nous leur disons ensuite de discuter en laissant la conversation aller librement dans la direction qu'elle veut prendre et en réagissant uniquement à ce que l'autre personne vient tout juste de dire. Cette stratégie vient court-circuiter le mécanisme qui nous pousse à imposer inconsciemment nos intentions cachées aux autres lorsque nous discutons avec eux.

En obligeant les deux interlocuteurs à répondre uniquement à ce que l'autre vient de dire, nous leur enseignons à rester concentrés sur l'instant présent, ce qui permet d'établir un lien interpersonnel plus solide. Il peut sembler illogique, particulièrement en affaires, de converser ainsi sans intentions fermes lorsque des questions importantes doivent être abordées, mais en fait ça ne l'est pas du tout. On peut certes ouvrir le dialogue en évoquant un sujet spécifique, pour donner le ton et une direction à la conversation, mais une fois le dialogue entamé il faut se laisser la possibilité de soulever des questions et préoccupations qui pourraient s'avérer capitales. Il est très difficile de communiquer adéquatement quand on ne crée pas un «espace» dans lequel ces problèmes et préoccupations peuvent être partagés.

La communication empathique engendre un tel espace. Elle le fait en limitant le temps de parole et en augmentant la capacité d'écoute attentive des interlocuteurs. La spontanéité dans le dialogue est favorable à la résolution de problèmes, car c'est une approche qui permet de générer rapidement des idées et des solutions auxquelles on ne penserait pas si on se trouvait dans une forme plus rigide de dialogue. Neurologiquement parlant, ce processus qu'on appelle «brainstorming» dans les milieux d'affaires permet d'accéder à la créativité qui réside dans le lobe frontal du cerveau humain⁵, un phénomène que certains scientifiques nomment «cognition non contrôlée⁶».

Lorsque vous menez une conversation avec une idée ou une intention bien précise en tête, votre interlocuteur peut avoir l'impression que vous êtes froidement manipulateur, auquel cas il vous sera bien difficile d'établir un lien de confiance et d'intimité avec lui. Cela est tout aussi vrai quand on s'adresse à un client ou à un collègue, car ces gens ont eux aussi besoin d'être écoutés. L'idéal est de trouver un juste milieu, d'avoir un plan et des intentions précises tout en se laissant aller à un échange plus spontané. La spontanéité dans le dialogue est un élément central de la communication empathique, ce qui n'est pas étonnant, puisque nombre d'études

scientifiques ont démontré que la spontanéité aide l'individu à atteindre sa capacité de travail optimale et à réaliser pleinement son potentiel créatif, cela avec un minimum d'effort et de contrôle conscient⁷.

Nous avons établi un protocole d'apprentissage expérientiel qui donne aux gens qui étudient la communication empathique une idée de la puissance du dialogue spontané: il s'agit d'une séance de vingt minutes qui se pratique à deux, en position assise, et durant laquelle les protagonistes mettent en application les douze stratégies de la communication empathique à partir de textes bien précis – tout cela vous sera expliqué en détail au chapitre 9. Une fois que vous aurez réalisé cet exercice à plusieurs reprises avec des personnes différentes, vous commencerez à voir comment il peut transformer une conversation ordinaire en un événement remarquable. Plus vous répétez l'exercice et plus vous aurez de facilité à intégrer la communication empathique dans vos conversations de tous les jours.

Lorsqu'il est abordé de manière décontractée, le dialogue spontané présente d'autres bienfaits: il réduit l'anxiété sociale chez les gens qui ont du mal à s'acclimater aux nouvelles situations et nous permet d'accéder à un matériel inconscient profondément enfoui sans que l'on se sente oppressé par son contenu. Cet aspect de la communication empathique est lié au procédé psychanalytique freudien de libre association et à la méditation dite «de pleine conscience», deux stratégies qui aident l'individu à rester décontracté et dans l'instant présent, et qui le plongent dans un état d'où il peut contempler avec détachement le flot de ses pensées.

LA COMPASSION ET LA PLEINE CONSCIENCE

S'étant intéressée aux techniques de méditation de pleine conscience pour la première fois dans les années 1970, la communauté médicale considère aujourd'hui ces techniques comme un moyen très efficace de réduire le stress et d'améliorer la santé. Dans les années 1990, la pleine conscience a commencé à transformer le monde de la psychothérapie: en se plongeant dans un état de relaxation profonde qui leur permettait d'observer avec détachement leurs pensées et leurs émotions, les patients parvenaient à réduire leur anxiété, leur irritabilité et leurs symptômes dépressifs. Encore une fois, il leur suffisait de s'observer eux-mêmes avec détachement pour obtenir ces résultats.

La pleine conscience a suscité de plus en plus d'intérêt au fil du temps, ce qui a amené les neuroscientifiques à explorer les corrélats neurologiques de cette école de méditation et de pensée très particulière en observant l'activité cérébrale de centaines de sujets en état de relaxation ou de méditation. Ils ont découvert que, si les techniques de relaxation et de réduction du stress augmentent la capacité d'un individu à contrôler ses émotions destructrices, la méditation de pleine conscience a également le pouvoir d'améliorer le fonctionnement cognitif du cerveau, particulièrement dans les zones relatives au langage et à la conscience sociale.

Nos propres recherches sur les fonctions cérébrales nous ont révélé que la méditation de pleine conscience peut renforcer les circuits neuraux associés à l'empathie, à la compassion et à la prise de décision morale, et qu'elle permettrait même à l'individu de devenir plus conscient des mécanismes de son propre appareil psychique. En consultant les dernières recherches sur la coévolution du langage et du cerveau, nous avons compris que les principes de la pleine conscience peuvent s'appliquer directement aux conversations entre individus.

PARLER BRIÈVEMENT ET LA RÈGLE DES TRENTE SECONDES

Les neurosciences du langage, de la conscience et de la communication soulèvent plusieurs questions fondamentales qui donnent lieu à bien des théories, mais à peu de réponses définitives. D'où viennent les mots quand nous parlons? Émanent-ils de notre cerveau ou de notre esprit? Et qu'est-ce que l'esprit? Est-ce un produit du cerveau? Est-ce autre chose? Tout indique que l'esprit et le cerveau sont interconnectés, cependant nous ne savons pas où se trouve cette connexion et en quoi elle consiste. Il semblerait même que le cerveau et l'esprit aient chacun une volonté qui leur est propre! C'est à des dilemmes de ce genre que nous sommes confrontés lorsque nous tentons d'étudier la nature de la conscience. Les hypothèses ne manquent pas, mais il nous est encore impossible d'affirmer catégoriquement quoi que ce soit.

Certains indices viennent toutefois éclairer notre compréhension du lien entre le cerveau, la pensée et les aptitudes communicationnelles. Par exemple, la conscience qui nous accompagne dans la vie de tous les jours semble dépendante d'une région du lobe frontal qui gère une mémoire à

court terme nommée «mémoire de travail». Notre cerveau stocke une quantité phénoménale d'information dans la mémoire à long terme, mais quand il doit accomplir une tâche spécifique, il sélectionne uniquement les bribes d'information qui sont pertinentes à cette tâche.

Quelle quantité d'information notre esprit conscient peut-il accueillir dans sa mémoire de travail? Environ quatre «fragments» qu'il ne pourra conserver que trente secondes ou moins (nous vous expliquerons cela plus en détail un peu plus loin). C'est cette minuscule parcelle d'information, accessible pour un bref instant, que nous utilisons pour communiquer nos besoins à nos semblables. Ce phénomène nous a amenés à modifier un aspect fondamental de la communication empathique: dans nos conversations avec les autres, nous allions devoir limiter le temps de parole à vingt ou trente secondes.

«Je ne peux pas dire tout ce que j'ai à dire en si peu de temps!» objecterez-vous. Vous n'avez pas tort, mais, d'un autre côté, si vous parlez pendant plusieurs minutes, le cerveau de votre interlocuteur ne retiendra qu'une fraction de ce que vous avez dit – et il y a fort à parier que cela ne sera pas la portion dont vous auriez voulu qu'il se souvienne. La solution: de courtes interventions suivies d'une période d'écoute intense qui vous permettra de déterminer si l'autre personne a bien saisi les éléments-clés de votre message. Si c'est le cas, vous passerez à la phrase suivante; par contre, si l'autre ne vous a pas compris, vous ne devez pas poursuivre la conversation comme si de rien n'était. Logiquement, cela ne serait pas très constructif.

On dit qu'en affaires le temps, c'est de l'argent, aussi la concision est-elle dans ce milieu une qualité très estimée. Certains cadres d'entreprise tiennent à ce que les communiqués importants leur soient soumis sur de simples fiches de papier. Condensée de la sorte, l'information est réduite à ses éléments essentiels et peut donc être transmise plus rapidement. En fait, écrire ses idées sur un bout de papier est un excellent exercice pour l'esprit, car cela nous oblige à formuler notre message avec précision et concision.

Lorsque nous appliquons la règle des trente secondes, notre cerveau s'adapte aussitôt et filtre l'information qu'il juge non pertinente. Mais il y a un autre avantage à parler de façon concise: cela restreint notre capacité à exprimer des émotions négatives.

LE PROBLÈME DE LA NÉGATIVITÉ

Lorsqu'on s'exprime succinctement, les zones du cerveau qui régissent les émotions n'ont pas le temps de saboter la conversation. La colère est tuée dans l'œuf, ce qui est une bonne chose étant donné que cette émotion produit rarement des résultats positifs. Nous insisterons souvent sur ce point, car c'est une assertion que les données neuroscientifiques viennent appuyer, mais qui contredit la croyance populaire selon laquelle on doit exprimer ses sentiments de frustration pour bien gérer sa colère. Certains thérapeutes croient même qu'un individu qui n'exprime pas ses frustrations n'est pas honnête envers lui-même.

Il a pourtant été prouvé que, lorsqu'une personne exprime ne serait-ce qu'un tout petit peu de négativité lors d'une conversation, il y a accroissement des pensées et émotions négatives dans le cerveau des deux interlocuteurs. Plutôt que de dissiper notre colère, nous l'intensifions, ce qui peut causer au fil du temps des dommages irréparables non seulement à nos relations, mais à notre cerveau lui-même. Cela peut altérer les capacités mnémoniques et l'acuité cognitive, et amoindrir notre capacité à évaluer les situations sociales et à y réagir de manière appropriée⁸. Cela affecte aussi notre faculté de prendre des décisions rationnelles⁹ et nous incite à nourrir des préjugés envers les autres¹⁰. La colère nous rend aveugles au fait que nous sommes en colère – c'est ce qui en fait une émotion si dangereuse – et, ce faisant, elle nous emplit d'un faux sentiment d'assurance, d'optimisme et de certitude¹¹.

S'il est néfaste d'exprimer sa colère, il ne faut pas non plus complètement réprimer ses émotions négatives, car cela aussi peut être très dommageable. La colère inconsciente et le flot ininterrompu d'hormones et de substances neurochimiques génératrices de stress qu'elle produit peuvent littéralement nous dévorer de l'intérieur et détériorer les centres cérébraux qui régulent les émotions.

Des études ont révélé que la meilleure façon de neutraliser la négativité est de l'observer tandis qu'elle bouillonne en nous, mais sans y réagir et sans la juger. L'étape suivante consiste à refaçonner chaque pensée et chaque émotion négative en l'orientant consciemment dans une direction positive qui ouvre la voie à la compassion et aux solutions constructives. La psychologue de renom Barbara Fredrickson affirme que, pour maintenir notre équilibre, nous devons générer de trois à cinq pensées positives pour chaque réaction ou émotion négative. Faites cela et vous vous épanouirez

au travail comme dans votre vie privée¹². Passez outre à cette règle et vos relations personnelles et professionnelles en souffriront.

On peut empêcher la négativité de s'insinuer dans une conversation en formulant des commentaires positifs qui montreront à l'autre qu'il est apprécié. Ces marques de considération doivent être aussi nombreuses que possible, mais elles doivent surtout être sincères et authentiques. Parlez des événements positifs de votre vie et évitez de vous plaindre de ce qui se passe dans le monde. Face aux émotions, le cerveau fonctionne comme un interrupteur: il ne peut pas se concentrer à la fois sur une émotion positive et sur une émotion négative, mais uniquement sur l'une ou l'autre. Or, ainsi que nous le verrons au prochain chapitre, le négatif est plus fort que le positif. Quiconque veut s'épanouir doit donc maintenir un taux de positivité élevé dans toutes les sphères de son existence¹³.

RÉFLÉCHIR AVANT DE PARLER

En avançant dans nos recherches, nous avons découvert que parler spontanément sans se censurer pouvait perturber la personne à qui l'on s'adresse, ce qui nous a amenés à ajouter une autre règle: avant de parler, demandez-vous si votre interlocuteur est émotionnellement capable d'entendre ce que vous vous apprêtez à lui dire. Abstenez-vous si vous croyez que cela pourrait le troubler, mais souvenez-vous de ce que vous vouliez dire – ou notez-le sur un bout de papier –, sachant que l'autre personne sera peut-être plus réceptive plus tard dans la conversation. Dans l'intervalle, essayez de trouver d'autres façons de faire passer votre message.

En affaires, une simple phrase mal formulée peut compromettre une transaction importante ou faire perdre à quelqu'un son emploi. Mais ce que bien des gens ne réalisent pas, c'est que le principe que nous venons d'exposer s'applique aussi aux relations personnelles et familiales. Pourquoi avons-nous tendance à oublier de réfléchir avant de parler quand nous sommes à la maison? Il y a plusieurs raisons à cela, la fatigue étant sans doute la principale. L'état d'épuisement dans lequel on se trouve après une longue et dure journée de travail a pour effet de ralentir les circuits empathiques du cerveau. Nous devenons alors impatients et perdons notre capacité à penser clairement. Il est facile de laisser échapper des

commentaires négatifs quand nous sommes dans cet état, car nous n'avons tout simplement pas la force de les enrayer.

On peut avoir du mal à réfléchir avant de parler si on a grandi dans une famille dont les membres n'avaient pas de bonnes aptitudes communicationnelles. La maladie et le vieillissement peuvent également affecter les circuits neuraux qui régissent le langage et les émotions, rendant l'individu moins délicat et moins empathique dans ses échanges avec les autres.

Lorsque vous exprimez de la frustration ou de l'irritabilité lors d'une conversation – ce qui est souvent difficile à éviter –, vous devez aussitôt réparer la chose. Vous pouvez bien sûr vous excuser, ce qui sera suffisant dans bien des cas, mais en réalité la meilleure façon de rectifier un impair de ce genre consiste à demander à l'autre personne en quoi votre commentaire négatif l'a affectée. Cette marque d'intérêt et de délicatesse ainsi que le fait que vous assumiez pleinement votre erreur contribueront à rétablir le respect et la confiance qui régnaient entre vous. Il est important que vous restiez décontracté tout au long de cet échange délicat, car cela vous aidera énormément à gérer votre frustration, ou l'irritabilité de l'autre personne, avec tact et diplomatie.

DÉSAPPRENDRE À PARLER

Presque toutes les recherches qui touchent à la communication suggèrent que nous ne savons pas dialoguer les uns avec les autres; or, la plupart des gens croient malgré tout qu'ils sont de bons communicateurs. Comment est-ce possible? Qu'est-ce qui nous rend si aveugles à nos propres lacunes? Les neuropsychologues ont un nom pour cela: le «biais de positivité¹⁴». Il est neurologiquement avantageux pour nous de penser que nous sommes meilleurs que nous ne le sommes vraiment, car ce mécanisme nous aide à maintenir notre équilibre émotionnel et nous donne de l'espoir et de l'assurance dans les situations difficiles – à tel point que, lorsqu'il nous fait défaut, nous sommes plus enclins à baisser les bras et à accepter l'échec. Le biais de positivité active tout particulièrement le cortex cingulaire antérieur, partie du cerveau qui influence grandement la faculté d'empathie et de compassion¹⁵.

Nous verrons au cours des prochains chapitres que l'acquisition des aptitudes langagières de base culmine vers l'âge de 12 ans, mais que les

aspects les plus subtils de la communication et de la conscience sociale sont régulés par des parties du cerveau qui ne deviennent pleinement opérationnelles qu'à la fin de la vingtaine ou au début de la trentaine.

La communication, c'est un peu comme la bicyclette: on en fait l'apprentissage quand on est jeune, mais pour y exceller ensuite on doit *désapprendre* les mauvaises habitudes qu'on a acquises au début pour les remplacer par des procédés plus performants. Tout le monde sait faire de la bicyclette, mais pour devenir un cycliste de haut niveau il faut étudier en profondeur la mécanique de l'équilibre et du mouvement, se passionner de vélo et s'entraîner assidûment.

Il en va de même de la communication. Nous en apprenons les rudiments à l'école, mais cela ne suffit pas à faire de nous de bons communicateurs. Pour vraiment exceller, il faut désapprendre une foule de mauvaises habitudes et remplacer celles-ci par des techniques avancées telle l'écoute empathique. Il faut étudier les subtilités de l'inflexion verbale et apprendre à déchiffrer des expressions faciales que la plupart des gens ne remarquent même pas. Il faut nourrir une passion pour la parole et l'écoute, et, surtout, il faut s'exercer, s'exercer, s'exercer.

Pour améliorer vos aptitudes conversationnelles, vous devez:

1. reconnaître les limites de votre style de communication personnel;
2. abandonner vos vieilles habitudes conversationnelles;
3. expérimenter de nouvelles stratégies de communication de façon soutenue afin de créer de nouveaux comportements et circuits neurologiques;
4. appliquer ces stratégies consciemment et systématiquement quand vous parlez à d'autres personnes.

Combien de temps faut-il avant de ressentir les bienfaits de ces nouvelles stratégies de communication? Moins d'une heure, selon les données que nous avons récoltées. Nous avons mesuré une augmentation du niveau d'empathie et d'intimité sociale de l'ordre de 11 pour cent chez les individus qui pratiquent la communication empathique avec deux ou trois personnes différentes, à raison de dix minutes par séance. Ces résultats sont absolument époustouffants. Aucune autre stratégie de communication n'affiche un tel degré d'efficacité.

UNE NOUVELLE SCIENCE DE LA COMMUNICATION

Dans la première partie de ce livre, nous exposerons les plus récentes conclusions sur la manière dont le cerveau traite le langage, la parole et l'écoute. Nous expliquerons comment le langage unifie le cerveau et comment la confiance et la coopération sont élaborées puis transmises aux autres. Et nous vous présenterons les douze stratégies de la communication empathique, ainsi que les études neuropsychologiques qui viennent les étayer.

Nous vous ferons ensuite faire un exercice interpersonnel de vingt minutes qui fait appel à ces stratégies pour stimuler les circuits de communication du cerveau. Au terme de cet exercice, vous comprendrez probablement la nécessité d'abandonner vos vieilles habitudes d'interaction pour les remplacer par de nouvelles manières de parler et d'écouter. Il est normal que le doute s'installe lorsqu'on essaie de changer des vieux comportements; dans les moments d'incertitude, essayez de mettre de côté votre système de croyances et abordez les exercices de ce livre avec l'esprit du débutant. Il est important d'avoir une attitude ouverte et positive quand on veut changer le fonctionnement de son cerveau.

En plus de vous initier à diverses techniques qui visent à éliminer le doute, l'inquiétude et la procrastination, nous vous présenterons, dans les derniers chapitres de cette section, des gens – couples, parents, enfants, thérapeutes, enseignants, financiers, entrepreneurs, cadres d'entreprise – qui pratiquent la communication empathique et nous vous expliquerons comment ils appliquent ses principes au travail et dans la vie de tous les jours.

Nous vous conseillons d'allouer de cinq à dix minutes par jour à la pratique des différentes composantes de la communication empathique. Exercez-vous au début avec les personnes en qui vous avez le plus confiance, puis incorporez petit à petit des gens qui font partie de votre cercle social et professionnel. Après quelques semaines de pratique, vous devriez voir une grande amélioration dans la façon dont vous interagissez avec les autres, mais aussi dans celle dont les autres se comportent avec vous. Demandez-leur s'ils ont remarqué une différence dans votre style de communication. Ils réfléchiront sans doute un instant, puis reconnaîtront qu'il y a en effet un changement. Et voilà, grâce à vous, ces gens auront été initiés à la communication empathique! Vous voyez, il suffit de bien choisir

ses mots pour vivre des relations marquées par la confiance mutuelle et l'empathie.

1. C. Manning, W. Lindsey, M. Waldman et A. Newberg, écrit préparé pour la présentation de la 28^e rencontre annuelle de l'American Real Estate Society, avril 2012, St. Petersburg Beach, Floride.
2. S. C. Levinson, *Presumptive Meanings*, MIT Press, 2000.
3. D. Sperber et D. Wilson, *Relevance: Communication and Cognition*, 2^e édition, Blackwell Publishers, 2001.
4. J. K. Harter, F. L. Schmidt, J. W. Asphund et E. A. Killham, «Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations», *Agrawal S. Perspectives on Psychological Science*, vol. 5, n° 4, 2010, p. 378-389.
5. K. M. Heilman, S. E. Nadeau et D. O. Beversdorf, «Creative innovation: Possible brain mechanisms», *Neurocase*, vol. 9, n° 5, octobre 2003, p. 369-379.
6. S. L. Thompson-Schill, M. Ramscar et E. G. Chrysikou, «Cognition without control: When a little frontal lobe goes a long way», *Current Directions in Psychological Science*, vol. 18, n° 5, 2009, p. 259-263.
7. A. Dietrich, «Neurocognitive mechanisms underlying the experience of flow», *Consciousness and Cognition*, vol. 13, n° 4, décembre 2004, p. 746-761. Voir aussi: M. Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper, 1991.
8. R. J. Davidson, D. A. Lewis, L. B. Alloy, D. G. Amaral, G. Bush, J. D. Cohen, W. C. Drevets, M. J. Farah, J. Kagan, J. L. McClelland, S. Nolen-Hoeksema et B. S. Peterson, «Neural and behavioral substrates of mood and mood regulation», *Biological Psychiatry*, vol. 52, n° 6, 15 septembre 2002, p. 478-502.
9. J. S. Lerner et K. Shonk, «How anger poisons decision making», *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 9, septembre 2010, p. 26.
10. J. K. Maner, D. T. Kenrick, D. V. Becker, T. E. Robertson, B. Hofer, S. L. Neuberg, A. W. Delton, J. Butner et M. Schaller, «Functional projection: How fundamental social motives can bias interpersonal perception», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 88, n° 1, janvier 2005, p. 63-78.
11. J. S. Lerner et L. Z. Tiedens, «Portrait of the angry decision maker: How appraisal tendencies shape anger's influence on cognition», *Journal of Behavioral Decision Making*, vol. 19, 2006, p. 115-137.
12. B. Fredrickson, *Positivity*, Three Rivers Press, 2009.
13. B. L. Fredrickson, M. F. Losada, «Positive affect and the complex dynamics of human flourishing», *American Psychologist*, vol. 60, n° 7, octobre 2005, p. 678-686.
14. A. H. Mezulis, L. Y. Abramson, J. S. Hyde et B. L. Hankin, «Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytic review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias», *Psychological Bulletin*, vol. 130, n° 5, septembre 2004, p. 711-747.
15. S. Brassens, M. Gamer et C. Buchel, «Anterior cingulate activation is related to a positivity bias and emotional stability in successful aging», *Biological Psychiatry*, vol. 70, n° 2, 15 juillet 2011, p. 131-137.

CHAPITRE 2

Le pouvoir des mots

Les mots peuvent guérir ou blesser. D'un point de vue neurologique, c'est une vérité indéniable, et il suffit d'un petit test pour le prouver. Commencez par vous poser la question suivante: *Est-ce que je me sens tendu ou calme en ce moment?* Maintenant, décontractez-vous au maximum. Prenez trois grandes respirations et bâillez à quelques reprises – c'est une des meilleures façons de réduire le stress physique, émotionnel et neurologique.

Tendez vos bras au-dessus de votre tête et étirez-les bien, puis laissez-les tomber le long de votre corps et secouez-les pour évacuer la tension. Roulez doucement la tête pour relâcher les muscles de la nuque et des épaules. Prenez trois autres grandes respirations. Comment vous sentez-vous? Votre corps est-il plus détendu ou plus tendu qu'auparavant? Votre esprit est-il plus alerte, plus calme, plus fatigué?

Et voilà, vous venez de mettre en pratique la première stratégie de la communication empathique. Nous vous expliquerons plus tard comment ces gestes tout simples peuvent changer votre cerveau et vous aider à mieux dialoguer avec les autres, mais, pour l'instant, nous voulons que vous restiez le plus détendu possible, cela afin que vous puissiez détecter la réaction émotionnelle très subtile que provoqueront en vous les mots de la page suivante. Prenez une autre grande respiration et fixez votre conscience sur l'instant présent. Décontractez-vous au maximum, puis, lorsque vous serez prêt, tournez la page.

Non.

NON.

NON.

NON.

NON!

NON!!!

Comment avez-vous réagi lorsque vous avez vu ces mots? Avez-vous froncé les sourcils? Vos muscles se sont-ils contractés? Avez-vous souri ou tendu les muscles de votre visage?

Si vous étiez un appareil d'imagerie par résonance magnétique – qui est essentiellement un énorme aimant en forme de beigne détectant les réactions nerveuses du cerveau –, vous auriez enregistré en moins d'une seconde une augmentation substantielle du niveau d'activité de l'amygdale cérébelleuse, ainsi que la sécrétion d'une multitude d'hormones et de neurotransmetteurs générateurs de stress. Ces substances chimiques perturbent le fonctionnement normal du cerveau, et tout particulièrement les fonctions associées à la logique, au raisonnement, au langage et à la communication.

Plus on se concentre sur des mots et pensées négatives, plus on endommage les structures cérébrales qui régulent la mémoire, les sentiments et les émotions¹, ce qui peut entraîner un dérèglement du sommeil et de l'appétit, et altérer la façon dont le cerveau agit sur la longévité, la santé et le bien-être global de l'individu.

Voilà l'effet dévastateur que peut avoir un mot ou une phrase négative. Et lorsque vous exprimez à voix haute cette négativité, vous introduisez une quantité encore plus grande de substances génératrices de stress dans votre cerveau, mais aussi dans celui de la personne qui vous écoute. Vous vous sentirez tous les deux plus irritables et anxieux, ce qui vous empêchera d'installer entre vous un lien d'empathie, de coopération et de confiance mutuelle. Votre cerveau réagit de la même manière lorsque vous écoutez des débats négatifs ou agressifs à la radio ou quand vous regardez un film violent. Le cerveau ne fait pas la distinction entre la réalité et la fiction

lorsqu'il perçoit un événement négatif; il réagit comme si vous faisiez face à un danger réel.

Toute forme de ruminant négative – s'inquiéter de sa santé ou de ses finances, par exemple – favorise la production de substances neurochimiques destructrices. Les individus qui ont tendance à se concentrer sur les mauvaises choses qui pourraient leur arriver ou sur leurs problèmes passés ont plus de risques que les autres de souffrir de dépression². Cela vaut aussi pour les enfants: plus ils ont des pensées négatives et plus ils ont tendance à vivre des troubles émotifs³. Ces troubles pourront cependant être rectifiés si on enseigne à ces enfants à penser positivement⁴.

La pensée négative se perpétue d'elle-même: plus on y est exposé – par ses propres pensées ou par celles des autres – et plus le cerveau génère des pensées et émotions négatives additionnelles. En fait, le cerveau humain semble avoir une capacité d'inquiétude beaucoup plus grande que celui des autres animaux. Plus on s'engage dans un discours négatif, que ce soit au travail ou à la maison, et plus il est difficile de renverser la vapeur⁵. Ce faisant, nous risquons d'entraîner les gens qui nous entourent dans un engrenage de négativité qui peut éventuellement mener à la violence.

LES MOTS QUI FONT PEUR

Lorsque quelqu'un s'adresse à nous avec colère, cela place notre cerveau en état d'alerte et désactive partiellement les centres de la logique et du raisonnement qui résident dans les lobes frontaux. Mais qu'arrive-t-il quand on nous dit des mots qui nous font peur, des mots comme «pauvreté», «maladie», «solitude» ou «mort»? Ces mots stimulent eux aussi certaines zones du cerveau, mais ils produisent un effet différent des mots négatifs. En leur présence, l'amygdale cérébelleuse déclenche une réaction de lutte ou de fuite qui nous incite à imaginer des scénarios négatifs; notre cerveau se met alors à élaborer des contre-stratégies pour parer à des événements futurs hypothétiques⁶. Ruminant ainsi des fantasmes motivés par la peur, nous forçons notre cerveau à travailler inutilement.

Curieusement, nous semblons programmés pour nous faire du souci, ce qui est peut-être un reliquat de mémoires anciennes issues d'un temps lointain où notre survie était constamment menacée⁷. La plupart des angoisses que nous ressentons à notre époque ne sont pas liées à des

menaces sérieuses, et donc nous pouvons reprogrammer notre cerveau de manière à interrompre ces peurs et pensées négatives. On peut en effet renforcer les zones du lobe frontal qui répriment notre tendance à réagir à des peurs imaginaires en redirigeant la conscience vers des buts positifs et en travaillant à établir en soi un fort sentiment d'accomplissement, ancré dans l'optimisme. Ce processus favorise la création de circuits nerveux qui agissent sur notre niveau de bonheur, de satisfaction et de plénitude, mais il permet aussi de consolider des circuits qui visent spécifiquement à augmenter notre conscience sociale et notre capacité à comprendre ce que les autres ressentent. C'est dans cet état que la communication empathique a le plus de chances de s'épanouir.

INTERROMPRE LES PENSÉES ET ÉMOTIONS NÉGATIVES

On peut faire plusieurs choses pour interrompre cette propension naturelle que nous avons à nous faire du souci. Posons-nous d'abord la question suivante: *La situation dans laquelle je me trouve menace-t-elle vraiment ma survie?* La plupart du temps, ce ne sera pas le cas, notre angoisse et notre peur n'étant que le produit de nos lobes frontaux qui sont en train d'imaginer un événement catastrophique qui n'a rien à voir avec la réalité.

La prochaine étape consiste à reformuler une pensée négative de façon à la rendre positive. Au lieu de vous inquiéter de votre situation financière, ce qui ne changera en rien vos revenus, pensez à des moyens de faire plus d'argent et concentrez-vous sur ce que vous devez faire pour atteindre vos objectifs financiers.

Cette méthode est également applicable aux relations personnelles. Si vous êtes le genre de personne qui a peur d'être rejetée ou d'être perçue négativement par les autres, concentrez-vous sur vos qualités et sur ce que vous admirez en vous-même. Lorsque vous discutez, parlez de ce qui vous importe et des choses que vous aimez, mais évitez de parler de vos problèmes personnels ou des mauvaises choses qui se passent dans le monde, car cela éveillera en vous des sentiments d'incertitude et d'insécurité.

Plus vite nous interrompons la réaction de l'amygdale cérébelleuse à des menaces réelles ou imaginaires, et plus rapidement nous établissons en nous un sentiment de bien-être et de sécurité et empêchons qu'un souvenir négatif permanent se forme dans notre cerveau⁸. En adoptant un langage axé

sur l'optimisme plutôt que sur l'inquiétude, nous maximisons nos chances d'atteindre les objectifs réalistes que nous nous sommes fixés.

LES MOTS FAÇONNENT NOTRE RÉALITÉ

Outre le fait qu'il semble prendre plaisir à ruminer des fantasmes négatifs, le cerveau humain a aussi l'étrange habitude de répondre à des fantasmes positifs ou négatifs comme s'ils étaient réels. Les cinéastes exploitent très souvent ce phénomène – ils savent que le monstre vert à trois yeux qui sortira brusquement du placard nous fera sursauter d'effroi. C'est aussi la raison pour laquelle les enfants ont si peur quand ils font un cauchemar: leur cerveau n'a pas encore acquis la capacité de distinguer le réel de l'imaginaire.

Plus nous devenons émotifs et plus nos scénarios et pensées imaginaires nous semblent réels. Mais l'imagination fonctionne dans les deux sens: lorsque nous nous concentrons sur des mots comme «paix» et «amour», les aires du cerveau qui contrôlent les émotions s'apaisent. Même si le monde extérieur n'a pas changé du tout, nous nous sentons plus calmes, plus en sécurité. Des centaines d'études ont démontré ce pouvoir neurologique de la pensée positive. En répétant l'exercice de relaxation que nous vous avons montré au début de ce chapitre et en vous concentrant sur des mots et des images positives, vous ferez diminuer votre niveau d'anxiété et de dépression, ainsi que le nombre de pensées négatives inconscientes qui sont en vous⁹.

Lorsqu'un médecin ou un thérapeute enseigne à un patient à reformuler ses pensées et inquiétudes négatives en affirmations positives, le processus de communication s'améliore, le patient gagne en assurance et il se sent plus maître de lui-même¹⁰. Il suffit qu'une personne anxieuse ou dépressive regarde une liste de mots positifs pendant quelques secondes pour qu'elle se sente mieux. De plus, les individus qui utilisent davantage de mots positifs ont tendance à mieux contrôler leurs émotions¹¹.

DÉFINIR CE QUI EST ABSTRAIT

Certains mots positifs comme «paix» et «amour» ont la capacité d'altérer le comportement du corps et du cerveau en activant ou en désactivant des gènes de manière à réduire le stress physique et émotionnel¹². Ces mots ne produisent pas un tel effet chez l'enfant, car son cerveau n'est pas

suffisamment développé pour les interpréter. En effet, les jeunes enfants n'ont pas la capacité neurologique de penser en termes abstraits, ce qui explique pourquoi les premiers mots qu'ils apprennent renvoient à des images et à des gestes simples et concrets. Des verbes comme «courir» et «manger» peuvent aisément être associés à des images visuelles; par contre, la compréhension de verbes abstraits comme «aimer» ou «partager» dépend d'une activité neurologique qui n'est pas à la portée des enfants en bas âge¹³.

Les concepts hautement abstraits tels que la paix et la compassion exigent un développement neurologique et cérébral encore plus important, ce qui est très facile à démontrer. Combien de temps vous faut-il pour visualiser le mot «table»? En moins d'une seconde, une image s'est formée dans votre esprit et vous avez saisi la forme et la fonction de la chose. Pensez maintenant au mot «justice». Il vous faut beaucoup plus de temps pour y associer une image, n'est-ce pas? La plupart des gens auront la vision d'une femme tenant une balance, mais la justice est beaucoup plus complexe que cette image bien connue, ce qui explique pourquoi si peu de gens parviennent à s'entendre sur le sens de ce concept fondamental. Cette disparité est due au fait que les mots abstraits sollicitent plusieurs zones du cerveau¹⁴, tandis que les mots concrets nécessitent une activité neurale beaucoup moins intense.

Les pensées abstraites sont essentielles dans la résolution des problèmes complexes, mais elles nous éloignent aussi de nos émotions les plus profondes, et particulièrement de celles qui nous permettent de créer des liens avec nos semblables – les individus qui sont trop accaparés par des concepts abstraits peuvent perdre contact, même si ce n'est que partiellement, avec la réalité¹⁵. L'amour en est l'exemple parfait, car c'est un sentiment qui nous incite à élaborer une conception idéalisée de l'autre et à occulter ses défauts. Pourquoi mettons-nous tant d'années à comprendre ce qu'est l'amour? Les neurosciences nous disent que c'est parce que l'amour s'exprime à travers un des circuits les plus complexes que l'on ait identifié dans le cerveau humain¹⁶. On peut donc considérer le *langage* de l'amour comme le processus de communication le plus sophistiqué qui soit.

Les concepts abstraits peuvent également être source de conflits et de malentendus, du fait que nous expliquons rarement aux autres ce que ces termes complexes signifient pour nous. Nous tenons pour acquis que les autres partagent le sens que nous donnons aux mots, or ce n'est pas du tout le cas. Prenons par exemple le mot «Dieu». Dans le cadre de nos

recherches, nous avons interrogé des milliers de gens par l'entremise de divers sondages et questionnaires, et nous avons découvert que les définitions variaient dans 90 pour cent des cas. Même des gens issus d'une même tradition religieuse ou spirituelle ont une perception bien personnelle de ce que ce mot veut dire. Cela revient à dire que, quand nous parlons de Dieu, nous ne savons généralement pas ce que ce mot signifie pour la personne à qui l'on s'adresse. Plus souvent qu'autrement, son idée de Dieu sera complètement différente de la nôtre.

Lorsque vous discutez d'un concept abstrait avec un ou plusieurs interlocuteurs, prenez quelques minutes pour explorer ce qu'il signifie pour chacun de vous. Ne tenez pas vos mots ni ceux des autres pour acquis. Lorsque vous discutez de valeurs et de croyances avec d'autres personnes, prenez le temps de définir et de clarifier les termes employés. Vous éviterez ainsi bien des méprises et des conflits.

LE POUVOIR DU OUI

Le mot «oui» a-t-il lui aussi un pouvoir? Les technologies de scintigraphie cérébrale nous ont permis de voir ce qui se passe dans le cerveau quand nous entendons des phrases ou des mots positifs. Et que se passe-t-il, au juste? Pas grand-chose! En effet, notre cerveau ne réagit pas aussi rapidement aux mots positifs qu'il le fait au mot «non», principalement parce que ceux-ci ne sont pas perçus comme une menace à notre survie¹⁷. Étant donné que la pensée positive est essentielle à l'établissement de saines relations et à la qualité de la productivité au travail, ce temps de réponse plutôt lent pose problème.

Peut-on entraîner son cerveau pour qu'il devienne plus sensible au «oui»? Très certainement, quoique d'une manière indirecte, en se concentrant de façon intense et répétée sur des images, émotions et croyances positives. Il importe peu que ces pensées positives aient un fondement théologique, scientifique ou autre: il a été prouvé que les croyances positives irrationnelles ont elles aussi la capacité d'augmenter le sentiment de bonheur, de bien-être et de satisfaction de l'individu¹⁸. La pensée positive peut même aider les individus génétiquement prédisposés à être malheureux à adopter une attitude plus optimiste envers la vie¹⁹.

Dans une étude historique qui a contribué à faire connaître la «psychologie positive» dans le monde, des sujets adultes âgés de 35 à 55

ans ont été appelés à noter chaque soir trois choses qui s'étaient bien passées pour eux dans la journée et d'expliquer brièvement ce que ces événements avaient de positif. Trois mois après la fin de l'expérience, le niveau de bien-être des sujets continuait d'augmenter tandis que leurs sentiments dépressifs continuaient de diminuer²⁰. Cela démontre que nous pouvons accroître notre bien-être global et améliorer le fonctionnement de notre cerveau simplement avec des mots, en utilisant le langage pour nous aider à nous concentrer sur des idées et émotions positives.

Les pensées et mots positifs stimulent les zones du cerveau qui sont reliées à la motivation²¹ et ils nous aident à devenir plus résilients face aux problèmes de la vie²². Psychologue reconnue dans le monde entier pour ses recherches sur le bonheur, Sonja Lyubomirsky affirme que, pour atteindre une satisfaction existentielle durable, il faut régulièrement avoir des pensées positives à propos de soi-même, il faut partager avec d'autres les événements heureux et savourer chaque expérience positive que la vie nous amène. Employez le langage – c'est-à-dire vos dialogues intérieurs, vos conversations avec les autres, vos mots, vos paroles – avec une intention d'optimisme et de positivité, et vous vous engagerez sur la voie d'une vie meilleure.

Peut-on pousser trop loin la pensée positive? Oui, notamment lorsqu'on est porté à l'exagération. L'usage de mots excessivement positifs dans la parole ou dans l'écrit peut être perçu comme le signe d'une tromperie, d'une intention cachée, ce qui peut inciter les gens à se méfier de vous²³. Ce phénomène bien connu en publicité et dans le milieu des affaires relève en fait d'une fonction naturelle du cerveau, lequel est conçu spécifiquement pour détecter toute trace de malhonnêteté sur le visage ou dans la voix des autres. La solution à ce problème de communication réside dans la mesure et la sincérité. N'en faites pas trop, car si vous croyez vraiment en l'excellence du produit ou service que vous offrez, si vous *sentez* que les mots que vous dites sont authentiques, alors les gens à qui vous vous adressez pressentiront votre authenticité en se basant sur les signaux non verbaux que vous exprimez.

Les termes suivants sont des exemples de mots trop empathiques qui risquent d'éveiller la méfiance d'un ami ou client potentiel: «incroyable», «excellent», «fabuleux», «fantastique», «merveilleux», «phénoménal», «splendide», «extraordinaire», «formidable». Curieusement, les mots extrêmement négatifs produisent l'effet opposé, puisqu'ils ont tendance à

rendre la personne qui les énonce plus crédible aux yeux de son interlocuteur. Ce n'est qu'un autre exemple du pouvoir du «non».

Les individus qui font un usage abusif des mots excessivement positifs ou négatifs peuvent éventuellement devenir insensibles à l'impact qu'ont ces mots²⁴,28e ce qui explique pourquoi les gens qui se plaignent tout le temps sont souvent inconscients de leur propre négativité et du stress émotif qu'ils causent aux autres.

L'INFLUENCE DES MOTS SUR LES GÈNES

Comme nous l'avons dit précédemment, on peut influencer l'expression génétique du cerveau en se concentrant de dix à vingt minutes par jour sur certains mots positifs. Travaillant à l'Hôpital général du Massachusetts, l'équipe du D^r Herbert Benson a découvert récemment que les mots qui revêtent une importance et un sens personnels peuvent activer des gènes réducteurs de stress²⁵. Cela dit, pour bénéficier de ce phénomène, l'individu doit se trouver dans un état de relaxation profonde. Le D^r Benson aidait ses sujets à atteindre cet état en leur faisant pratiquer une technique de son invention nommée «relaxation de réponse» ou «réaction de détente». Nous exposons dans l'encadré suivant une variante de cette technique. Vous verrez, c'est très facile à faire.

Activez vos gènes, neutralisez le stress

Asseyez-vous sur une chaise confortable et fermez les yeux. Prenez dix grandes respirations tout en détendant chacun des muscles de votre corps. Répétez ensuite, silencieusement ou à voix haute, un mot ou une courte phrase qui vous procure un sentiment de paix, de joie ou de sérénité. Poursuivez l'exercice de dix à vingt minutes en respirant doucement par le nez. Si une pensée ou une émotion passagère vient briser votre concentration, remarquez-la, mais sans la juger, puis laissez-la s'envoler tandis que vous recommencez à répéter votre mot. Une fois l'exercice terminé, ouvrez les yeux et voyez comment vous vous sentez. Après avoir pratiqué cet exercice pendant quelques semaines, vous vous sentirez plus alerte, plus détendu, moins anxieux et moins déprimé. Il se peut même que vous ayez perdu l'envie de fumer, de boire de l'alcool ou de vous suralimenter.

Grâce à cette technique, même les novices qui ne connaissaient rien à la méditation ou aux stratégies de relaxation sont parvenus, en huit semaines, à modifier leur expression génétique. Le Dr Benson et son équipe avaient donné aux sujets de cette expérience un CD de vingt minutes qui les guidait au moyen de divers exercices – respiration diaphragmatique; «scan corporel» permettant de trouver les zones de tension du corps; répétition d'un mot ou d'une phrase procurant un sentiment de paix et de bien-être. Les chercheurs étaient d'avis que des pratiques similaires – incluant diverses formes de méditation, la prière répétitive, le yoga, le tai-chi, les exercices de respiration, la relaxation musculaire progressive, la rétroaction biologique et l'imagerie guidée – produiraient sur les gènes des effets analogues. L'exercice de communication empathique que nous vous présenterons au chapitre 9 fait appel à un exercice de relaxation de ce genre.

Et les mots négatifs, quels sont leurs effets? De nombreuses études suggèrent que les termes empreints d'une forte négativité peuvent interrompre l'expression normale des gènes qui régulent l'aire de Wernicke, une région du cerveau qui joue un rôle primordial dans l'apprentissage du langage et dans l'interprétation du sens des mots²⁶. Le langage hostile semble perturber certains gènes qui contribuent à la production des substances neurochimiques qui nous protègent du stress physiologique. Les individus qui sont exposés à des termes hostiles et négatifs durant l'enfance ont bien souvent plus de mal à lutter contre l'anxiété, la peur et la dépression. Il a été démontré que le simple fait d'entendre des propos hostiles peut entraîner des ruminations négatives, ce qui est également très dommageable pour le cerveau.

LES MOTS SUBLIMINAUX PEUVENT-ILS AFFECTER NOTRE COMPORTEMENT?

De nouvelles études démontrent que les messages subliminaux peuvent influencer inconsciemment nos pensées, nos actions et nos émotions. Des mots ou des phrases répétées à un volume à peine audible peuvent agir très subtilement sur nos états d'âme²⁷: les mots négatifs stimuleront l'anxiété; les mots positifs la diminueront²⁸. Mais encore une fois, ces études nous apprennent que le cerveau porte davantage attention aux mots négatifs, et ce, même si nous n'avons pas conscience de les avoir entendus²⁹. Cela vient étayer la thèse que nous avançons, à savoir que même les formes de

négativité les plus subtiles peuvent porter atteinte à une relation. Même si nous ne faisons que marmonner notre mécontentement, le ton de notre voix, l'expression sur notre visage communiquent à l'autre le fond de notre pensée.

Les messages subliminaux ont aussi des usages positifs. Au travail, ils peuvent nous aider à offrir un meilleur rendement³⁰. Des mots érotiques subliminaux peuvent être employés dans le cadre d'une relation amoureuse pour susciter des pensées qui favorisent l'intimité – on a même constaté que les mots érotiques peuvent améliorer la capacité d'un individu à résoudre les conflits³¹! Lorsqu'on entend le nom d'un être aimé, même si nous ne sommes pas conscients de l'avoir entendu, les circuits neuraux associés à la passion sont stimulés; entendre le nom d'un ami ne produit pas cet effet³².

Cette information devrait nous guider dans nos relations amoureuses, car elle nous dit combien il est important de communiquer le plus souvent possible nos sentiments d'amour à l'autre. La plupart d'entre nous avons malheureusement l'habitude de tenir pour acquis les êtres qui nous sont chers et de nous exprimer uniquement quand quelque chose ne va pas.

Les mots subliminaux ne sont cependant pas aussi efficaces que des messages persuasifs qui sont clairement écrits ou énoncés. Des chercheurs de l'Université de Californie à Los Angeles ont placé des sujets dans un appareil d'imagerie par résonance magnétique et leur ont demandé de lire et d'écouter des messages qui les encourageaient à utiliser de l'écran solaire. Les sujets qui étaient davantage exposés à ces messages étaient plus enclins à utiliser de la crème solaire dans la semaine suivante, cela sans que les chercheurs les aient incités à le faire³³. Les auteurs de cette étude ont répété l'expérience avec des fumeurs, et les résultats furent étonnants: au cours du mois suivant, tous les participants ont réduit leur consommation de cigarettes, la diminution la plus importante ayant été réalisée par les sujets chez qui on avait observé la plus grande augmentation d'activité cérébrale³⁴.

TRANSFORMER LA RÉALITÉ

Lorsqu'une pensée optimiste et positive occupe notre esprit, l'activité du lobe frontal se trouve stimulée. Il y a dans cette zone du cerveau des centres langagiers qui sont directement reliés au cortex moteur, lequel contrôle les mouvements volontaires et contribue donc à nous mettre en action³⁵. Ainsi que l'ont démontré nos recherches, plus longtemps on se concentre sur des

mots positifs et plus on active de régions du cerveau. Le lobe pariétal, par exemple, se met à fonctionner différemment, ce qui change la perception que l'on a de soi-même et des gens avec qui on interagit. Lorsqu'on a une image positive de soi-même, cela nous incite à voir ce qu'il y a de bon chez autrui; par contre, une image de soi négative nous pousse à nous méfier des autres, à douter d'eux.

La structure du thalamus change elle aussi en réponse aux mots, pensées et émotions de l'individu; or, nous croyons que ces modifications thalamiques affectent notre perception de la réalité. Si vous vous concentrez par exemple sur le mot «paix» et le répétez régulièrement en votre for intérieur ou à voix haute, vous ressentirez bientôt une impression de paix et de tranquillité en vous-même, mais aussi chez les autres. Pourquoi? Parce que le thalamus réagit au message de paix et transmet l'information au reste du cerveau, qui sécrètera alors des substances chimiques reliées au plaisir, telle la dopamine. Le système de gratification du cerveau se trouvant stimulé, les angoisses et les doutes s'évanouiront et tout le corps se détendra.

Répétez ce type d'exercice régulièrement et votre sens de l'empathie se développera. Plusieurs études récentes démontrent que les exercices de ce genre augmentent l'épaisseur du néocortex tout en diminuant la taille de l'amygdale cérébelleuse, région du cerveau d'où provient la réaction de lutte ou de fuite.

Nos propres recherches révèlent qu'une réflexion ou méditation axée sur des pensées, émotions et scénarios positifs produit un effet bénéfique supérieur à n'importe quel médicament, particulièrement en ce qui a trait à la transformation des croyances, des comportements et des habitudes de l'individu. Or, nos connaissances actuelles indiquent que ce mécanisme dépend de processus cérébraux associés au langage.

Lorsque nous changeons notre manière d'utiliser le langage, nous changeons du même coup notre conscience, ce qui en retour influence nos pensées, nos émotions et nos comportements. Il devient même possible au bout d'un certain temps de limiter l'action néfaste des souvenirs traumatiques du fait que nous devenons capables de les évoquer de manière détendue et positive. À partir de là, l'ancien souvenir est transformé et stocké différemment dans la mémoire³⁶. La prochaine fois que nous l'évoquerons, il sera encodé d'un nouveau langage positif.

La refocalisation positive, les affirmations positives, les exercices de sensibilisation basés sur l'acceptation, la relaxation, l'hypnose et la méditation sont autant de techniques qui permettent d'interrompre les ruminations négatives et les pensées dépressives³⁷. Connaissant leur efficacité, pourquoi n'en feriez-vous pas un usage quotidien? En changeant votre discours intérieur, vous transformerez la réalité dans laquelle vous vivez.

Éliminer les ruminations

Professeur clinique de psychologie à l'école de médecine Weill-Cornell, Robert Leahy recommande la technique suivante pour enrayer les ruminations négatives:

1. Demandez-vous si la pensée négative vous a aidé de quelque manière que ce soit par le passé. Votre réponse sera probablement «non».
2. Notez vos pensées négatives sur une feuille de papier, puis mettez-la de côté. Lorsque vous la consulterez de nouveau par la suite, votre problème vous semblera moins sérieux qu'auparavant.
3. Demandez-vous si votre problème est réel ou imaginaire, s'il fait partie du présent ou du passé. Acceptez le passé et lâchez prise.
4. Au lieu de vous concentrer sur votre problème, concentrez-vous sur un objectif que vous pouvez accomplir dans l'immédiat.
5. Acceptez le fait qu'un problème puisse être injuste, désagréable, difficile à surmonter ou même impossible à résoudre.
6. Éloignez-vous du problème pendant un moment et tournez-vous vers des activités agréables.

Étant incroyablement créatif, le cerveau humain passe ses journées à imaginer des scénarios positifs et négatifs. La plupart d'entre nous ne sommes pas conscients de ce mécanisme intérieur, aussi nos scénarios ont-ils tendance à se répéter comme de vieux disques usés. Ces schémas de pensée répétitifs forment des circuits neuraux qui sont extrêmement résistants au changement; pour créer des circuits différents, nous devons continuellement nous imposer de nouvelles façons de penser, de parler et d'écouter. C'est ce qui fait de l'imagination une arme à double tranchant: elle peut nous emprisonner dans une spirale descendante de pensées

négatives, mais elle peut aussi nous aider à nous débarrasser des anciens comportements qui sont ancrés en nous et qui nous sont néfastes.

PESER SES MOTS

La première étape de ce processus de transformation consiste à reconnaître le fait que notre cerveau est encombré de toutes sortes de pensées négatives inconscientes. Il faut ensuite que nous tournions notre conscience vers l'intérieur pour observer attentivement l'agitation de notre esprit. Il n'est pas nécessaire de faire quoi que ce soit avec ce que l'on voit ou entend en notre for intérieur: il suffit d'observer, de seconde en seconde et sans les juger, les mouvements de nos sensations, de nos émotions et de nos pensées. Cela est la définition même de la pleine conscience, laquelle est un outil important pour qui veut changer sa façon de sentir et de penser.

Faites l'expérience suivante: fermez les yeux, faites le vide dans votre esprit, puis voyez combien de temps s'écoule avant qu'une émotion ou une pensée se manifeste. Ceux d'entre vous qui pratiquent cet exercice pour la première fois parviendront à maintenir un silence intérieur complet pendant cinq secondes, dix tout au plus; en vérité, même les gens qui pratiquent la pleine conscience depuis un certain temps dépassent rarement les trente secondes.

Les techniques de pleine conscience ne visent pas nécessairement à stopper le bavardage mental qui anime sans cesse notre esprit, mais plutôt à nous éveiller aux constants mouvements de la conscience, une conscience qui s'appuie principalement sur le langage et qui est remplie d'opinions, de croyances, de projets, de suppositions et de brefs éclairs de compréhension. Une fois que vous aurez appris à observer passivement toutes ces voix intérieures, vous deviendrez conscient des bruits parasites qui, en d'autres temps, sont occultés par l'esprit.

Il se pourrait qu'au moment même où vous pensez avoir réussi à taire ces bruits intérieurs, une cacophonie de pensées négatives se déchaîne dans votre esprit. «Quelle activité stupide! vous direz-vous. J'ai des choses plus importantes à faire!» Dans la pratique de la pleine conscience, on se contente de noter ce genre de pensée; on la laisse ensuite se dissiper et on se concentre de nouveau sur sa respiration ou sur son silence intérieur. Faites cela chaque fois qu'une pensée ou émotion de ce genre se manifestera.

Le dialogue intérieur ne semble jamais s'arrêter, et il n'est pas nécessaire de l'arrêter. Votre tâche consiste simplement à l'observer sans le juger. Ce type d'exercice d'éveil à la conscience provoque un véritable feu d'artifice au niveau des lobes frontaux! Quand cette partie du cerveau est stimulée ainsi, la capacité de générer des sentiments d'anxiété, d'irritabilité ou de stress est réprimée. Si vous vous placez dans un tel état d'éveil et de conscience lorsque vous travaillez, vous accomplirez beaucoup plus tout en évitant le surmenage. Vous serez plus satisfait de vous-même et de votre travail, et, comme l'indiquent de récentes études, vous vous montrerez plus généreux et indulgent envers les autres³⁸. Un chercheur du privé a précisément remarqué que, si tout le monde travaillait dans un tel état de joie et de sérénité, cela augmenterait grandement le taux de «bonheur national brut³⁹». Il a été démontré que la collaboration et la gestion sont améliorées au sein des entreprises quand l'individu pratique l'observation consciente et la modification des voix intérieures – appelons cela la «neuroéconomie de la psychologie industrielle⁴⁰».

Incorporez la pensée optimiste à ce mélange et vous pourriez ajouter deux ans à votre vie! C'est du moins ce qu'a découvert la prestigieuse clinique Mayo dans une étude qui a suivi 7000 sujets sur une période de quarante ans⁴¹. Choisissez judicieusement vos mots, car ils exercent une grande influence sur votre niveau de bien-être, sur la qualité de vos relations interpersonnelles et sur votre santé.

-
1. A. Talarovicova, L. Krskova et A. Kiss, «Some assessments of the amygdala role in suprahypothalamic neuroendocrine regulation: A minireview», *Endocrine Regulations*, vol. 41, n° 4, novembre 2007, p. 155-162.
 2. M. J. Bitsko, M. Stern, R. Dillon, E. C. Russell et J. Laver, «Happiness and time perspective as potential mediators of quality of life and depression in adolescent cancer», *Pediatric Blood and Cancer*, vol. 50, n° 3, mars 2008, p. 613-619.
 3. S. Broeren, P. Muris, S. Bouwmeester, K. B. Van der Heijden et A. Abee, «The role of repetitive negative thoughts in the vulnerability for emotional problems in non-clinical children», *Journal of Child and Family Studies*, vol. 20, n° 2, avril 2011, p. 135-148.
 4. P. Stallard, A. A. Montgomery, R. Araya, R. Anderson, G. Lewis, K. Sayal, R. Buck, A. Millings et J. A. Taylor, «Protocol for a randomised controlled trial of a school based cognitive behaviour therapy (CBT) intervention to prevent depression in high risk adolescents (PROMISE)», *Trials*, vol. 29, n° 11, novembre 2010, p. 114.
 5. N. Alia-Klein, R. Z. Goldstein, D. Tomasi, L. Zhang, S. Fagin-Jones, F. Telang, G. J. Wang, J. S. Fowler et N. D. Volkow, «What is in a word? No versus yes differentially engage the lateral orbitofrontal cortex», *Emotion*, vol. 7, n° 3, août 2007, p. 649-659.

6. P. J. Freed, T. K. Yanagihara, J. Hirsch et J. J. Mann, «Neural mechanisms of grief regulation», *Biological Psychiatry*, vol. 66, n° 1, 1^{er} juillet 2009, p. 33-40. Édition électronique: 27 février 2009.
7. R. Wright, *The Moral Animal: Why We Are, the Way We Are: The New Science of Evolutionary Psychology*, Vintage, 1995.
8. G. J. Quirk, D. Paré, R. Richardson, C. Herry, M. H. Monfils, D. Schiller et A. Vicentic, «Erasing fear memories with extinction training», *Journal of Neuroscience*, vol. 30, n° 45, 10 novembre 2010, p. 14993-14997.
9. J. L. González, F. Mercado, P. Barjola, I. Carretero, A. López-López, M. A. Bullones, M. Fernández-Sánchez et M. Alonso, «Generalized hypervigilance in fibromyalgia patients: An experimental analysis with the emotional Stroop paradigm», *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 69, n° 3, septembre 2010, p. 279-287.
10. E. Hansen, C. Bejenke, «Negative and positive suggestions in anaesthesia: Improved communication with anxious surgical patients», *Anaesthetist*, vol. 59, n° 3, mars 2010, p. 199-202, 204-206, 208-209.
11. P. Fossati, S. J. Hevenor, S. J. Graham, C. Grady, M. L. Keightley, F. Craik et H. Mayberg, «In search of the emotional self: An fMRI study using positive and negative emotional words», *American Journal of Psychiatry*, vol. 160, n° 11, novembre 2003, 1938-1945.
12. J. A. Dusek, H. H. Otu, A. L. Wohlhueter, M. Bhasin, L. F. Zerbini, M. G. Joseph, H. Benson et T. A. Libermann, «Genomic counter-stress changes induced by the relaxation response», *PLoS One*, vol. 3, n° 7, 2 juillet 2008, p. e2576.
13. J. Rodríguez-Ferreiro, S. P. Gennari, R. Davies et F. Cuetos, «Neural correlates of abstract verb processing», *Journal of Cognitive Neuroscience*, vol. 23, n° 1, janvier 2011, p. 106-118.
14. D. S. Sabsevitz, D. A. Medler, M. Seidenberg et J. R. Binder, «Modulation of the semantic system by word imageability», *Neuro-Image*, vol. 27, n° 1, 1^{er} août 2005, p. 188-200.
15. D. A. Kreher, P. J. Holcomb, D. Goff et G. R. Kuperberg, «Neural evidence for faster and further automatic spreading activation in schizophrenic thought disorder», *Schizophrenia Bulletin*, vol. 34, n° 3, mai 2008, p. 473-482.
16. B. P. Acevedo, A. Aron, H. E. Fisher, L. L. Brown, «Neural correlates of long-term intense romantic love», *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 5 janvier 2011.
17. N. K. Smith, J. T. Cacioppo, J. T. Larsen et T. L. Chartrand, «May I have your attention, please: Electrocortical responses to positive and negative stimuli», *Neuropsychologia*, vol. 41, n° 2, 2003, p. 171-183.
18. M. Spörrle, M. Strobel et A. Tumasjan, «On the incremental validity of irrational beliefs to predict subjective well-being while controlling for personality factors», *Psicothema*, vol. 22, n° 4, novembre 2010, p. 543-548.
19. L. G. Aspinwall et R. G. Tedeschi, «The value of positive psychology for health psychology: Progress and pitfalls in examining the relation of positive phenomena to health», *Annals of Behavioral Medicine*, vol. 39, n° 1, février 2010, p. 4-15. Voir aussi: A. Lee Duckworth, T. A. Steen et M. E. Seligman, «Positive psychology in clinical practice», *Annual Review of Clinical Psychology*, vol. 1, 2005, p. 629-651.
20. M. E. Seligman, T. A. Steen, N. Park et C. Peterson, «Positive psychology progress: Empirical validation of interventions», *American Psychologist*, vol. 60, n° 5, juillet-août 2005, p. 410-421.
21. N. Alia-Klein, R. Z. Goldstein, D. Tomasi, L. Zhang, S. Fagin-Jones, F. Telang, G. J. Wang, J. S. Fowler et N. D. Volkow, «What is in a word? No versus yes differentially engage the lateral orbitofrontal cortex», *Emotion*, vol. 7, n° 3, août 2007, p. 649-659.

22. M. A. Cohn, B. L. Fredrickson, S. L. Brown, J. A. Mikels et A. M. Conway, «Happiness unpacked: Positive emotions increase life-satisfaction by building resilience», *Emotion*, vol. 9, n° 3, juin 2009, p. 361-368.
23. D. F. Larcker et A. A. Zakolyukina, «Detecting deceptive discussions in conference calls», *Journal of Accounting Research*, vol. 50, n° 2, 2012, p. 495-540.
24. A. Dijksterhuis et P. K. Smith, «Affective habituation: Subliminal exposure to extreme stimuli decreases their extremity», *Emotion*, vol. 2, n° 3, septembre 2002, p. 203-214.
25. J. A. Dusek, H. H. Otu, A. L. Wohlhueter, M. Bhasin, L. F. Zerbini, M. G. Joseph, H. Benson et T. A. Libermann, «Genomic counter-stress changes induced by the relaxation response», *PLoS One*, vol. 3, n° 7, 2 juillet 2008, p. e2576.
26. S. Keller, M. Sarchiapone, F. Zarrilli, A. Videtic, A. Ferraro, V. Carli, S. Sacchetti, F. Lembo, A. Angiolillo, N. Jovanovic, F. Pisanti, R. Tomaiuolo, A. Monticelli, J. Balazic, A. Roy, A. Marusic, S. Coccozza, A. Fusco, C. B. Bruni, G. Castaldo et L. Chiariotti, «Increased BDNF promoter methylation in the Wernicke area of suicide subjects», *Archives of General Psychiatry*, vol. 67, n° 3, mars 2010, p. 258-267.
27. J. Weinberger, S. Kelner et D. McClelland, «The effects of subliminal symbiotic stimulation on free-response and self-report mood», *Journal of Nervous and Mental Diseases*, vol. 185, n° 10, octobre 1997, p. 599-605.
28. H. Gibbons, «Evaluative priming from subliminal emotional words: Insights from event-related potentials and individual differences related to anxiety», *Consciousness and Cognition*, vol. 18, n° 2, juin 2009, p. 383-400.
29. M. Nasrallah, D. Carmel et N. Lavie, «Murder, she wrote: Enhanced sensitivity to negative word valence», *Emotion*, vol. 9, n° 5, octobre 2009, p. 609-618.
30. R. Radel, P. Sarrazin et L. Pelletier, «Evidence of subliminally primed motivational orientations: The effects of unconscious motivational processes on the performance of a new motor task», *Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 31, n° 5, octobre 2009, p. 657-674.
31. O. Gillath, M. Mikulincer, G. E. Birnbaum et P. R. Shaver, «When sex primes love: Subliminal sexual priming motivates relationship goal pursuit», *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 34, n° 8, août 2008, p. 1057-1069.
32. S. Ortigue, F. Bianchi-Demicheli, A. F. Hamilton et S. T. Grafton, «The neural basis of love as a subliminal prime: An event-related functional magnetic resonance imaging study», *Journal of Cognitive Neuroscience*, vol. 19, n° 7, juillet 2007, p. 1218-1230.
33. E. B. Falk, E. T. Berkman, T. Mann, B. Harrison et M. D. Lieberman, «Predicting persuasion-induced behavior change from the brain», *Journal of Neuroscience*, vol. 30, n° 25, 23 juin 2010, p. 8421-8424. En ligne: [<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3027351/?tool=pubmed>].
34. E. B. Falk, E. T. Berkman, D. Whalen et M. D. Lieberman, «Neural activity during health messaging predicts reductions in smoking above and beyond self-report», *Health Psychology*, 24 janvier 2011.
35. D. Jirak, M. M. Menz, G. Buccino, A. M. Borghi et F. Binkofski, «Grasping language – A short story on embodiment», *Consciousness and Cognition*, vol. 19, n° 3, septembre 2010, p. 711-720.
36. S. Duvarci et K. Nader, «Characterization of fear memory reconsolidation», *Journal of Neuroscience*, vol. 24, n° 42, 20 octobre 2004, p. 9269-9275.
37. J. Xiao, S. Yao, X. Zhu, J. R. Abela, X. Chen, S. Duan et S. Zhao, «A prospective study of cognitive emotion regulation strategies and depressive symptoms in patients with essential hypertension», *Clinical and Experimental Hypertension*, 19 décembre 2010.

38. L. Zsolnai, «Ethical principles and economic transformation – A Buddhist approach», *Issues in Business Ethics*, vol. 33, partie 4, 2011.
39. S. G. Tideman, «Gross national happiness», *Issues in Business Ethics*, vol. 33, partie 3, 2011.
40. T. Larsen, «Neuroeconomics and business psychology», *China USA Business Revue*, vol. 9, août 2010.
41. B. H. Brummett, M. J. Helms, W. G. Dahlstrom et I. C. Siegler, «Prediction of All-Cause Mortality by the Minnesota Multiphasic Personality Inventory Optimism-Pessimism Scale Scores: Study of a College Sample During a 40-Year Follow-up Period», *Mayo Clinic Proceedings*, vol. 81, n° 12, décembre 2006, p. 1541-1544.

CHAPITRE 3

Les nombreux langages du cerveau

Quand j'avais sept ans – c'est moi, Mark, qui vous écris en ce moment –, mes parents m'ont emmené visiter les Nations unies. Je ne savais pas à quoi m'attendre, or j'ai été fasciné par la multitude de langues qu'on y parlait. Chaque son était comme une saveur de crème glacée différente.

Nous nous sommes installés dans la galerie destinée aux spectateurs et on nous a donné des écouteurs que l'on branchait directement dans nos sièges pour entendre ce qui se disait dans la salle. Il y avait un bouton et chaque fois qu'on le tournait on entendait une voix différente s'exprimant dans une langue différente. C'était amusant, mais il y a une chose que je ne comprenais pas: dans l'auditorium, c'était un homme qui parlait, mais la voix que j'entendais dans les écouteurs était celle d'une femme.

Je n'ai pas compris à ce moment-là que c'était les interprètes qui parlaient dans les écouteurs. Voyant ma confusion, mon père m'a indiqué une pièce vitrée qui était située à l'arrière de la salle et dans laquelle des dizaines de gens parlaient tous en même temps dans des micros. Il m'a expliqué que ces gens traduisaient les propos de l'orateur afin que tous les représentants des différents pays puissent comprendre ce qu'il disait.

Aujourd'hui, lorsque je me remémore cette expérience, je la compare à la façon dont le cerveau traite le langage. Dans notre cerveau, les neurones communiquent l'information entre eux de différentes manières. Certains de ces procédés sont chimiques, d'autres sont électriques, et on croit qu'il pourrait même exister d'autres dimensions de communication au niveau subatomique. À tout moment, des dizaines de neurotransmetteurs communiquent des informations de divers types à différentes cellules: les axones communiquent avec les dendrites; les cellules gliales communiquent par l'entremise d'ondes calciques; la matière blanche favorise la communication entre différentes régions de la matière grise; les hémisphères droit et gauche sont en constante communication l'un avec

l'autre; et plusieurs formes distinctes d'oscillation neurale participent à la synchronisation de l'activité globale du cerveau.

Quelque part dans cette cacophonie de dialogues neuraux, une étincelle de conscience surgit et c'est à travers elle que nous communiquons nos pensées et nos émotions. Même à ce niveau, les types de langages se comptent par dizaines. Il y a le langage verbal et le langage non verbal, le langage des émotions et celui du raisonnement abstrait, le langage corporel et le langage des signes. Puis il y a les langages artistiques: la musique, la poésie, la peinture, la danse, la sculpture, la chanson, etc. Ceux-ci sont également considérés comme des systèmes langagiers uniques et chacun d'eux doit être acquis à l'aide d'un entraînement et d'un apprentissage spécifiques¹.

Par la neuro-imagerie, nous commençons à voir comment ces différents systèmes interagissent. Il nous arrive même de voir l'endroit exact où un mot ou une image sont stockés dans le cerveau. Les chercheurs ont localisé des neurones qui, individuellement, peuvent contenir suffisamment d'information pour reconnaître une image de la tour Eiffel, de Bill Clinton ou de votre grand-mère².

OÙ COMMENCE LE LANGAGE?

On peut dire sans crainte de se tromper que le langage commence à la conception, dès l'instant où deux brins d'ADN se mettent à interagir l'un avec l'autre. Lors de leur division, les cellules embryonnaires transmettent des codes à d'autres cellules en langage génétique. Les cellules commencent à se regrouper en communautés spécialisées, utilisant leurs propres systèmes de langage pour coordonner leurs activités. Au fur et à mesure que l'organisme évolue et se complexifie, des systèmes de communication plus complexes apparaissent et ces communautés cellulaires sont affectées à des rôles différents.

Tout cela se déroule comme dans une entreprise bien organisée: certains groupes assurent la gestion, d'autres la production, et d'autres encore veillent à l'application de modèles structuraux qui permettent à l'organisme de fonctionner plus efficacement. Certains groupes de cellules se font inventifs, certains agissent en tant que régulateurs, d'autres restent aux aguets des menaces potentielles. Le cerveau devient essentiellement une vaste communauté de cultures distinctes qui communiquent entre elles par

des moyens très différents dans le but de maintenir la santé globale du système. Le moindre dérèglement dans la communication – à cause par exemple d'une maladie ou d'anomalies génétiques – compromet la survie du système entier.

Alors même qu'il s'emploie à orchestrer ses réseaux de communication, le cerveau doit apprendre à communiquer efficacement avec des cerveaux qui se sont formés dans des environnements différents du sien. Le palier de développement subséquent nécessite que l'on s'entende sur un langage commun que nous pourrions parler et écrire. De nouveaux processus neuronaux doivent être élaborés. Nous devons apprendre à contrôler nos cordes vocales et muscles faciaux de manière à pouvoir énoncer les mots avec clarté, et nous devons aussi acquérir des aptitudes auditives sophistiquées qui nous permettront d'identifier et de différencier les milliers de sons qui bombardent constamment nos oreilles. Ces habiletés langagières mettent des décennies à se développer, ce qui explique pourquoi les enfants et les jeunes adultes ont tant de mal à communiquer efficacement avec leurs semblables.

L'ÉVOLUTION DE LA PAROLE

La parole est l'un des processus de communication les plus complexes et avancés qui soient. En premier lieu, il faut apprendre à produire physiologiquement les sons et les gestes nécessaires – les gestes sont contrôlés par une des plus anciennes structures du cerveau, voilà pourquoi la communication gestuelle est commune à presque toutes les créatures du règne animal.

La parole nécessite un cerveau plus complexe. Les structures qui la soutiennent sont situées dans le néocortex – mot qui veut littéralement dire «nouveau cerveau» –, lequel est une fine membrane qui recouvre le cerveau émotionnel, qui est plus ancien. Le néocortex héberge plusieurs des fonctions exécutives qui sont associées à l'acquisition du langage et au contrôle vocal, ainsi que toute une variété de fonctions interprétatives qui nous permettent de transformer les sons en un langage signifiant et compréhensible. Sans ces fonctions langagières avancées, nous ne pourrions pas conceptualiser notre propre existence ni utiliser notre créativité pour modifier consciemment le cours de nos vies.

Les centres langagiers du cerveau humain présentent une caractéristique que l'on ne retrouve chez aucune autre espèce animale: les neurones du néocortex ont des prolongements que l'on nomme «axones» qui s'étendent par-delà le corps cellulaire neuronal jusque dans le cervelet et les parties du cerveau qui régissent les mouvements du corps³. C'est cette particularité qui nous permet de contrôler très précisément nos cordes vocales, nos expressions faciales et le mouvement de nos mains – trois éléments cruciaux dans la communication.

De tout le règne animal, seul l'humain est capable de raffiner *consciemment* les mouvements de ses doigts et de son visage, ainsi que ses inflexions vocales. Plusieurs chercheurs estiment que c'est cette coévolution du cerveau et du langage qui nous a donné la capacité de nous exprimer avec une si grande précision⁴. Et plus nous parlons et écrivons, plus nous renforçons les connexions cérébrales liées au langage.

LA SUBTILITÉ DU LANGAGE

Tous les organismes vivants communiquent entre eux d'une manière ou d'une autre. Cela dit, une question demeure: les humains sont-ils vraiment supérieurs aux animaux du point de vue de la communication? Oui et non. Les fourmis ont dix mille neurones; or, bien que cela ne représente qu'un millionième de ce que contient notre cerveau, elles sont capables de coordonner l'activité sociale plus efficacement que n'importe quelle société humaine. Les fourmis sont plus pacifiques que nous en tant que groupe, mais aussi beaucoup plus efficaces dans l'art de la guerre lorsqu'elles sont attaquées. Elles comprennent leurs rôles sociétaux et peuvent se montrer très créatives dans la construction et le maintien de leurs communautés. Les capacités communicationnelles de l'être humain font bien piètre figure comparativement aux stratégies de communication des fourmis.

La vocalisation, chez les primates, est très semblable à la nôtre⁵. On peut en dire autant des oiseaux, qui ont adopté eux aussi des formes de communication vocale particulièrement sophistiquées; chez certaines espèces, les réseaux neurologiques associés au langage ressemblent étrangement à certaines régions du cerveau humain⁶.

Cela étant dit, la communication humaine se distingue de celle des autres animaux par sa qualité, mais aussi par sa quantité. Nous utilisons des dizaines de milliers d'expressions faciales, de mouvements corporels et de

mots que nous pouvons combiner à l'infini pour exprimer les plus subtiles nuances du sens et de l'émotion. Une simple modification dans le rythme ou le débit de notre discours peut changer le contexte de ce que nous disons ainsi que la manière dont le cerveau de notre interlocuteur traitera cette information.

Y a-t-il des différences neurologiques importantes entre les hommes et les femmes? Oui, mais, malgré ce qu'en disent les innombrables ouvrages populaires qui traitent de la communication entre les sexes, nous ne détenons aucune donnée scientifique qui prouverait qu'un sexe communique mieux que l'autre. La seule distinction mesurable que nous ayons observée concerne la volubilité. Quel sexe est le plus bavard, selon vous? Eh bien, c'est le sexe masculin! Les hommes s'expriment avec plus d'assurance, les femmes utilisent des mots plus positifs en contexte relationnel, mais outre cela les différences sur le plan de la communication sont négligeables⁷.

UN GESTE VAUT MILLE MOTS

Les mots eux-mêmes ne transmettent pas tout ce que nous cherchons à communiquer aux autres. Les expressions de notre visage, notre timbre de voix, les gestes que nous faisons sont également partie intégrante de notre message. De fait, notre cerveau doit intégrer à la fois les sons et les gestes émanant de la personne qui nous parle, sans quoi il ne peut pas interpréter précisément ce qu'elle dit⁸. Sans les gestes, une partie du sens lui échappe. D'un point de vue purement physiologique, la gestuelle contribue à l'organisation des zones cérébrales associées à la compréhension du langage⁹.

Sommité mondiale en matière de communication non verbale, Paul Ekman a identifié plus de dix mille expressions faciales distinctes chez l'humain¹⁰. Or, il s'avère que les réseaux neuronaux qui régissent le langage sont les mêmes que ceux qui nous permettent de nous exprimer par le geste¹¹. Lorsque nous parlons en faisant des gestes, cela augmente notre compréhension et notre capacité mémorielle¹². Le geste viendrait même appuyer l'intention du message selon la main utilisée. C'est ce qu'ont découvert les chercheurs de l'institut Max-Planck lorsqu'ils ont étudié les styles de communication des candidats à la présidence américaine lors des débats finaux des élections de 2004 et 2008: chez les candidats droitiers, les

messages positifs étaient associés à des gestes faits de la main droite, alors que les messages négatifs étaient transmis par des gestes de la main gauche; on observait le phénomène inverse chez les politiciens gauchers¹³.

Une étude récente de l'Université Stanford a confirmé que nous avons tendance à exprimer les idées positives avec notre main dominante et les idées négatives avec l'autre main¹⁴. Cela ne veut pas dire qu'on peut deviner les intentions d'un interlocuteur en se basant uniquement sur les mouvements de ses mains: il y a souvent disparité entre les gestes et la parole, particulièrement lorsqu'on tente d'exprimer une chose qui ne nous est pas familière ou qui est difficile à expliquer¹⁵. Ekman précise que les gestes corporels et les expressions du visage ne nous fournissent que des indices de ce que l'autre tente de nous communiquer.

Les biologistes qui étudient l'évolution du langage humain ont démontré que l'oralité a émergé de notre capacité à nous exprimer par une gestuelle du visage et des mains. Une étude récente réalisée à l'aide de la neuro-imagerie nous a révélé que les gestes des mains et la parole sont issus de la même zone langagière du cerveau¹⁶. Ce chevauchement des mots et des gestes semble être lié à un type particulier de cellules cérébrales, que l'on nomme «neurones miroirs¹⁷», qui sont activées simultanément dans le cerveau de la personne qui fait un geste et dans celui de la personne qui l'observe. Bon nombre de ces neurones miroirs sont situés dans les zones du cerveau qui régissent le langage; or, ils semblent influencer de façon déterminante notre capacité à coopérer avec les autres et à éprouver de l'empathie¹⁸.

Ces études neuroscientifiques montrent combien il est important de porter attention aux messages non verbaux et d'apprendre à mieux communiquer en maîtrisant sa voix, ses expressions faciales et son langage corporel. Lorsque notre gestuelle ne correspond pas à nos paroles, cela crée une dissonance neurale qui a pour effet de déconcerter la personne qui nous écoute et nous regarde¹⁹.

APPRENDRE À PARLER AVEC SON CORPS

Voici un exercice tout simple qui vous aidera à sentir comment les mots et les gestes interagissent dans votre cerveau. Dites la phrase suivante à voix haute et observez quelles images, émotions et pensées elle suscite en vous:

La balle est ronde

Répétez maintenant la phrase en formant une coupe avec vos deux mains, comme si vous teniez un gros pamplemousse. Voyez comment ce geste change votre imagerie et ce que vous ressentez. Dites encore une fois «la balle est ronde», mais en décrivant cette fois un grand cercle avec vos mains et vos bras. Vous éprouverez une sensation bien différente et ne direz probablement pas la phrase de la même manière. Lorsque nous synchronisons ainsi paroles et gestes, nous captions beaucoup mieux l'attention de la personne qui nous écoute. Les humoristes savent que l'humour verbal doit être appuyé par le geste, aussi maîtrisent-ils ce principe à la perfection.

Paul Ekman recommande aux gens qui veulent communiquer plus efficacement avec leur visage de simuler devant le miroir des émotions négatives comme la colère, la tristesse et la peur. Ekman affirme que les gestes faciaux liés à ce type d'émotions «entraînent des changements physiologiques au niveau du corps et du cerveau²⁰». Si vous répétez régulièrement cet exercice, vous apprendrez à déceler les émotions perturbatrices dès qu'elles surgissent en vous, ce qui vous aidera à les enrayer avant qu'elles n'enveniment vos conversations.

Il est plus difficile de s'exercer aux expressions relatives à la joie, au bonheur et à la satisfaction. Regardez-vous dans la glace et essayez. Vous verrez qu'on peut exprimer toute la gamme des émotions, de l'angoisse profonde à la plus complète satisfaction, simplement en modifiant de manière très subtile son sourire. S'il est plus difficile de feindre la franchise, l'amour ou l'honnêteté, c'est parce que les expressions liées à ces émotions sont contrôlées en partie par des muscles involontaires. Bien des gens ont du mal à exprimer la compassion et la bonté sur leur visage, et ce, même s'ils ressentent réellement ces émotions. Au chapitre 5, nous vous montrerons comment générer délibérément ces expressions faciales, qui sont essentielles pour qui veut inspirer l'ouverture et la confiance.

Lorsque vous engagez la conversation avec une autre personne, essayez de coordonner votre regard, votre posture et les mouvements de vos mains aux expressions non verbales que cette personne vous communique. En synchronisant ainsi vos gestes, vous aurez beaucoup plus de chances de vous comprendre et de vous apprécier mutuellement²¹.

Nous vous conseillons aussi de vous exercer devant la glace avant de donner une conférence ou un exposé, ou avant un entretien important. Qu'il s'agisse d'une entrevue d'emploi, de présenter une nouvelle idée à votre patron ou de discuter d'un problème avec un collègue, prenez le temps de répéter au préalable ce que vous allez dire et d'agencer votre langage corporel à votre discours. Vous vous assurerez ainsi d'obtenir le meilleur résultat possible: le thérapeute deviendra plus efficace; l'orateur se fera plus intéressant; le médecin s'attirera le respect de ses patients et le gestionnaire, celui de ses employés. Cet exercice peut même permettre aux enseignants d'améliorer la performance de leurs élèves. Professeur de psychologie et de neurosciences à l'Université Colgate, Spencer Kelly soutient que «les enseignants peuvent avoir recours à la gestuelle pour augmenter leur efficacité dans plusieurs aspects fondamentaux de leur profession, incluant la communication, l'évaluation des étudiants, et l'enseignement de concepts abstraits dans des matières ardues telles que les langues et les mathématiques²²».

UN PARLER MÉLODIEUX

À l'instar du langage corporel, les inflexions vocales jouent un rôle essentiel dans la communication du fait qu'elles permettent de souligner le sens d'un message et de le transmettre avec plus de conviction. Des chercheurs de l'Université Emory ont noté que le ton de la voix – sa hauteur, son volume, son rythme et son tempo – transmet souvent une information plus utile que les mots eux-mêmes²³. Même le chien sait faire la distinction entre différents timbres de voix: il reconnaît votre ton autoritaire lorsque vous lui donnez un ordre, mais il sait aussi quand vous lui parlez gentiment²⁴. Votre conjoint, vos enfants et vos collègues de travail sont dotés eux aussi de cette faculté. Si vous n'utilisez pas le bon ton, il est fort probable que vos paroles seront mal interprétées et que vous ne suscitez pas la réaction que vous espériez²⁵.

Les modulations vocales confèrent aux mots un contexte émotionnel. Elles sont en fait si puissantes qu'elles peuvent totalement changer la manière dont les mots et leur sens s'impriment dans la mémoire²⁶. Cela donne une idée de ce qu'il faut faire pour devenir un bon communicateur: nous voulons que les gens se souviennent de ce que nous avons dit, et vice-versa, ce qui signifie que nous devons nous habituer à porter attention à

tous les éléments de la communication, des mots au son de la voix en passant par les expressions faciales, les gestes et tous les autres signaux subtils non verbaux.

Cela fait beaucoup d'information à saisir d'un coup, n'est-ce pas? C'est pourquoi la communication empathique suggère que nous parlions plus lentement et plus brièvement, en portant davantage attention aux inflexions vocales de notre interlocuteur. Les gens ont tendance à ignorer ces recommandations lorsqu'ils sont stressés ou impatients, d'où l'importance de demeurer détendu à chaque étape de la conversation.

Le goût des mots

Vous serez sans doute étonné d'apprendre que les mots ont une saveur et que la parole peut déclencher des sensations dans la bouche et l'estomac²⁷. Les sons aigus ont généralement un goût aigre ou sucré, tandis que les sons graves ont un goût plus salé²⁸. Au dire d'un chercheur d'Oxford, les saveurs amères auraient un goût de trombone²⁹! Les découvertes de ce genre démontrent que la communication est un processus multisensoriel. Lorsque nous parlons trop rapidement sans être conscients de notre état physique et émotionnel, des signaux importants nous échappent. Or, ces signaux renferment une information qui nous aiderait à résoudre plus aisément nos problèmes et à travailler plus harmonieusement avec les autres.

LE CERVEAU ET L'EMPATHIE

Nous ne faisons que commencer à dresser la carte des circuits cérébraux spécifiques à la vie sociale et à la communication, cependant nous avons identifié deux structures plus récentes sur le plan de l'évolution, l'insula et le cortex cingulaire antérieur, qui semblent travailler de concert lorsque nous nous engageons dans des interactions sociales importantes et qui sont liées à l'expression de la compassion et de l'empathie, à la résolution de conflits et à la reconnaissance du mensonge et de la tromperie. Ces structures régulent nos réactions et comportements émotifs, et elles jouent un rôle majeur dans la suppression de la peur et de la colère que génère l'amygdale cérébelleuse. Elles sont par ailleurs directement impliquées dans le traitement du langage, dans l'écoute et dans l'oralité³⁰.

Le lobe de l'insula et le cortex cingulaire antérieur sont essentiels au développement des capacités d'introspection et d'auto-réflexion, et ils partagent des connexions neurales très fortes avec d'autres structures majeures du cerveau³¹. Plusieurs des stratégies de la communication empathique améliorent le fonctionnement de ces parties du cerveau, ce qui augmente en retour notre potentiel de sollicitude et d'empathie envers les autres³². De fait, il a été prouvé que les pratiques et exercices mentaux qui vous sont présentés dans ce livre accroissent la taille, l'épaisseur et le niveau d'activité de l'insula³³ et du cortex cingulaire antérieur³⁴, ce qui veut dire que, si vous pratiquez la communication empathique régulièrement, les progrès que vous réaliserez pourraient s'avérer permanents.

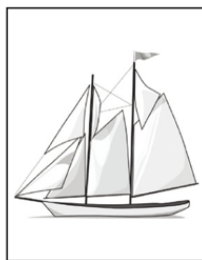
Penser en images

Avant d'apprendre à penser en mots, l'enfant pense instinctivement en images. Puis, au fur et à mesure que son cerveau se développe, il devient capable de penser en termes plus abstraits. L'exemple ci-dessous illustre cette évolution, ce passage du langage des images à celui des mots:

Image Dessin Symbole Mot



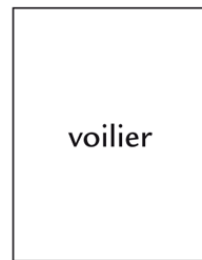
Image



Dessin



Symbole



Mot

Le langage pictural est généralement traité dans les régions arrière du cerveau, alors que les concepts abstraits sollicitent plutôt les zones langagières du lobe frontal³⁵. C'est pourquoi il est nécessaire d'utiliser une combinaison de mots, d'images et de symboles pour communiquer de manière profonde et efficace avec les autres³⁶.

QUAND LE CERVEAU DÉRAILLE

Les neurosciences de la communication sont un champ de recherche complexe du fait qu'un très grand nombre d'éléments y sont rattachés. Les

différentes parties du cerveau interagissent et communiquent constamment entre elles; or, il suffit qu'une infime portion de ce système se dérègle pour que notre capacité à communiquer s'en trouve affectée. Les anecdotes suivantes illustrent bien ce fait. Elles me sont arrivées à moi, Andy, à l'époque où j'étais résident en neurologie dans un centre médical universitaire.

À un certain moment, j'ai eu à ma charge un patient nommé John. Il avait eu un accident vasculaire cérébral qui avait affecté une région de son cerveau associée aux capacités langagières réceptives. Lorsque je suis entré dans sa chambre, il a aussitôt engagé la conversation, insistant sur le fait qu'il se portait très bien et se rétablissait plus rapidement qu'il ne l'aurait cru. Il m'a même remercié pour les excellents soins que nous lui avons prodigués. «Le seul hic, c'est que la nourriture est infecte, ici», a-t-il ajouté.

Je savais que les patients bavards sont souvent les premiers à se remettre de problèmes neurologiques, néanmoins j'étais impressionné de l'apparente amélioration de son état.

«Resentez-vous de la douleur? lui ai-je demandé.

– Les infirmières sont gentilles et drôlement jolies, a-t-il répondu.»

Étonné de cette réponse incongrue, je lui ai posé une autre question.

«Savez-vous dans quel hôpital vous êtes?

– Vous savez, le patient avec qui je partage ma chambre, il a ronflé toute la nuit et m'a empêché de dormir.»

Peu importe ce que je lui demandais, ses réponses n'avaient aucun rapport avec mes questions. Les parties de son cerveau qui régissent la parole étaient intactes; par contre, celles qui concernent l'écoute avaient été endommagées. Il pouvait me dire exactement ce qu'il ressentait, me parler de tout ce dont *il* avait envie de parler, mais son cerveau était incapable de déchiffrer ce que je disais. Même si je lui donnais un ordre simple comme «levez votre bras», John était incapable de réagir adéquatement. Il n'était pas frustré ou fâché de cette situation, mais de mon côté j'avais l'impression de parler à un mur.

Ma patiente suivante, Sally, 47 ans, avait elle aussi souffert d'un AVC, mais dans son cas l'incident avait touché l'aire de Broca, partie du cerveau qui nous permet de construire des phrases et de les utiliser correctement. Après être entré dans sa chambre, je me suis présenté et lui ai demandé comment elle se sentait. Elle s'est contentée de hocher la tête. Je lui ai

ensuite demandé de lever la main gauche, et cette fois elle s'est exécutée sans hésiter.

– Comment vous appelez-vous? lui ai-je demandé.

Encore une fois, elle n'a fait que hocher la tête.

– Quel jour sommes-nous?

Autre hochement de tête.

Je lui ai demandé ensuite de taper dans ses mains, ce qu'elle a fait aussitôt.

Cette patiente était incapable de s'exprimer en mots. Elle comprenait ce que je lui disais et exécutait sans problème les gestes que je lui demandais de faire, mais elle n'avait plus accès aux centres du langage qui lui auraient permis d'exprimer verbalement sa pensée, trouble que l'on nomme «aphasie de Broca».

Le jour suivant, j'ai visité Michael, un gentleman de 68 ans qui était atteint lui aussi d'une aphasie de Broca. Mais alors que Sally ne pouvait plus formuler ses idées verbalement, Michael, lui, était incapable d'appeler les choses par leur nom. Lorsque je lui ai montré une cravate en lui demandant de me dire ce que c'était, il a répondu: «Une mitraillette.»

Vous imaginez mon étonnement. J'ai alors voulu savoir s'il pensait vraiment qu'il s'agissait d'une arme. Je lui ai tendu la cravate et lui ai demandé de me montrer comment on utilise cet objet. Il l'a prise et l'a nouée sans hésiter autour de son cou en un nœud Windsor irréprochable. Il savait donc ce que c'était, mais son cerveau ne lui permettait plus d'associer l'objet au mot «cravate».

Lorsque je lui ai demandé pourquoi il avait appelé cela une mitraillette, il m'a regardé d'un air étonné et m'a dit: «Non, je n'ai pas dit ça! Ou alors c'est que je blaguais.»

De toute évidence, Michael était partiellement conscient de son problème, et il avait tenté de racheter son erreur en s'en remettant à cette partie de son cerveau qui est associée à la logique.

Certains individus subissent des lésions cérébrales affectant à la fois la parole et l'écoute. Ce fut le cas d'une autre de mes patientes, Dorothy. Lorsque je lui demandais de m'apporter un verre d'eau, elle se rendait à l'évier, prenait un verre et le remplissait. Mais si je lui demandais de me dire ce qu'elle voulait boire, elle ne savait que répondre et me disait quelque chose comme: «Je n'ai pas envie de faire une promenade.»

Des cas comme ceux-ci démontrent combien complexes et fragiles sont nos systèmes langagiers. Dans certaines formes de schizophrénie, le dérèglement des centres de traitement du langage est tel qu'il amène le patient à produire un discours décousu et incohérent, mais qui dans son esprit lui semble tout à fait logique.

Chaque cerveau humain commence dès la naissance à se développer d'une manière qui lui est propre, ce qui explique pourquoi nous avons tous un style de communication différent. Cette variété favorise la créativité, mais c'est en partie à cause d'elle que nous avons tant de mal à nous comprendre les uns les autres – le fait que nous ne sommes conscients que d'une infime partie de notre discours intérieur complique aussi les choses. La science démontre clairement que nous avons tous la capacité d'améliorer notre niveau de conscience et nos aptitudes de communication, mais que cette amélioration vient au prix d'un effort constant: nous devons y travailler chaque fois que nous entamons un dialogue ou une conversation. Pour être pleinement conscient, il faut rester dans l'instant présent et ne pas se laisser distraire par l'agitation de l'esprit et du monde extérieur.

Pour reprendre la métaphore des Nations unies, la conscience est comme un interprète à qui on demanderait de traduire simultanément mille orateurs parlant en mille langues différentes de mille sujets différents – et tous ces sujets vous concernent personnellement.

Un gouvernement qui procéderait ainsi aurait tôt fait de s'effondrer, mais le cerveau humain, lui, s'accommode de ce fonctionnement. Notre cerveau se tire raisonnablement bien d'affaire la plupart du temps; néanmoins il a été prouvé scientifiquement que les lacunes de la conscience humaine nous occasionnent un surplus de stress et d'anxiété. Confrontés à ce problème, nous avons la possibilité d'entraîner notre cerveau à traiter l'information plus efficacement, ce qui nous permettra éventuellement de passer du langage de la conscience usuelle à celui de la conscience transformatrice. C'est là le sujet du prochain chapitre.

-
1. A. M. Galaburda et S. M. Kosslyn (dir.), *The Languages of the Brain*, Harvard University Press, 2002.
 2. R. Q. Quiroga, L. Reddy, G. Kreiman, C. Koch et I. Fried, «Invariant visual representation by single neurons in the human brain», *Nature*, vol. 435, n° 7045, 23 juin 2005, p. 1102-1107.
 3. H. Papousek et U. Jurgens, *Nonverbal Vocal Communication: Comparative and Developmental Approaches (Studies in Emotion and Social Interaction)*, Cambridge University

Press, 1992.

4. C. Deacon, *The Symbolic Species: The Co-Evolution of Language and the Brain*, Norton, 1998.
5. C. I. Petkov, N. K. Logothetis et J. Obleser, «Where are the human speech and voice regions, and do other animals have anything like them?», *Neuroscientist*, vol. 15, n° 5, octobre 2009, p. 419-429.
6. J. J. Bolhuis, K. Okanoya et C. Scharff, «Twitter evolution: Converging mechanisms in birdsong and human speech», *Nature Reviews Neuroscience*, vol. 11, n° 11, novembre 2010, p. 747-759.
7. C. Leaper et M. M. Ayres, «A meta-analytic review of gender variations in adults' language use: Talkativeness, affiliative speech, and assertive speech», *Personality and Social Psychology Review*, vol. 11, n° 4, novembre 2007, p. 328-363.
8. R. M. Willems, A. Ozyurek et P. Hagoort, «When language meets action: The neural integration of gesture and speech», *Cerebral Cortex*, vol. 17, n° 10, octobre 2007, p. 2322-2333.
9. J. I. Skipper, S. Goldin-Meadow, H. C. Nusbaum et S. L. Small, «Gestures orchestrate brain networks for language understanding», *Current Biology*, vol. 19, n° 8, 28 avril 2009, p. 661-667.
10. P. Ekman, *Emotions Revealed*, Holt, 2007.
11. I. Enrici, M. Adenzato, S. Cappa, B. G. Bara et M. Tettamanti, «Intention processing in communication: A common brain network for language and gestures», *Journal of Cognitive Neuroscience*, 18 octobre 2010.
12. B. Straube, A. Green, S. Weis, A. Chatterjee et T. Kircher, «Memory effects of speech and gesture binding: Cortical and hippocampal activation in relation to subsequent memory performance», *Journal of Cognitive Neuroscience*, vol. 21, n° 4, avril 2009, p. 821-836. Voir aussi: T. Kircher, B. Straube, D. Leube, S. Weis, O. Sachs, K. Willmes, K. Konrad et A. Green, «Neural interaction of speech and gesture: Differential activations of metaphoric co-verbal gestures», *Neuropsychologia*, vol. 47, n° 1, janvier 2009, p. 169-179.
13. D. Casasanto et K. Jasmin, «Good and bad in the hands of politicians: Spontaneous gestures during positive and negative speech», *PLoS One*, vol. 5, n° 7, 28 juillet 2010, p. e11805.
14. D. Casasanto, «Embodiment of abstract concepts: Good and bad in right-and left-handers», *Journal of Experimental Psychology: General*, vol. 138, n° 3, août 2009, p. 351-367.
15. S. Goldin-Meadow et S. M. Wagner, «How our hands help us learn», *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 9, n° 5, mai 2005, p. 234-241.
16. M. Gentilucci, R. Dalla Volta et C. Gianelli, «When the hands speak», *Journal of Physiology (Paris)*, vol. 102, n°s 1-3, janvier-mai 2008, p. 21-30. Édition électronique: 18 mars 2008.
17. M. Gentilucci et R. Dalla Volta, «Spoken language and arm gestures are controlled by the same motor control system», *Quarterly Journal of Experimental Psychology (Colchester)*, vol. 61, n° 6, juin 2008, p. 944-957.
18. M. C. Corballis, «Mirror neurons and the evolution of language», *Brain and Language*, vol. 112, n° 1, janvier 2010, p. 25-35. Édition électronique: 1^{er} avril 2009.
19. F. Barbieri, A. Buonocore, R. D. Volta et M. Gentilucci, «How symbolic gestures and words interact with each other», *Brain and Language*, vol. 110, n° 1, juillet 2009, p. 1-11.
20. P. Ekman, *Emotions Revealed*, Holt, 2007.
21. R. Van Baaren, L. Janssen, T. L. Chartrand et A. Dijksterhuis, «Where is the love? The social aspects of mimicry», *Philosophical Transactions of the Royal Society of London: Series B*,

- Biological Sciences*, vol. 364, n° 1528, 27 août 2009, p. 2381-2389. Voir aussi: K. Shockley, D. C. Richardson et R. Dale, «Conversation and coordinative structures», *Topics in Cognitive Science*, vol. 1, n° 2, 2009, p. 305-319.
22. S. Kelly, S. M. Manning et S. Rodak, «Gesture gives a hand to language and learning: Perspectives from cognitive neuroscience», *Language and Linguistics Compass* 2, 2008, p. 10.1111/j.1749-818.
 23. L. C. Nygaard et J. S. Queen, «Communicating emotion: Linking affective prosody and word meaning», *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, vol. 34, n° 4, août 2008, p. 1017-1030.
 24. L. Scheider, S. Grassmann, J. Kaminski et M. Tomasello, «Domestic dogs use contextual information and tone of voice when following a human pointing gesture», *PLoS One*, vol. 6, n° 7, 2011, p. e21676. Édition électronique: 13 juillet 2011.
 25. J. T. Kantrowitz, D. I. Leitman, J. M. Lehrfeld, P. Laukka, P. N. Juslin, P. D. Butler, G. Silipo et D. C. Javitt, «Reduction in tonal discriminations predicts receptive emotion processing deficits in schizophrenia and schizoaffective disorder», *Schizophrenia Bulletin*, 1^{er} juillet 2011.
 26. A. Schirmer, «Mark my words: Tone of voice changes affective word representations in memory», *PLoS One*, vol. 5, n° 2, 15 février 2010, p. e9080.
 27. J. Simner et S. L. Haywood, «Tasty non-words and neighbours: The cognitive roots of lexical-gustatory synaesthesia», *Cognition*, vol. 110, n° 2, février 2009, p. 171-181.
 28. A. S. Crisinel et C. Spence, «A sweet sound? Food names reveal implicit associations between taste and pitch», *Perception*, vol. 39, n° 3, 2010, p. 417-425.
 29. A. S. Crisinel et C. Spence, «As bitter as a trombone: Synesthetic correspondences in nonsynesthetes between tastes/flavors and musical notes», *Attention, Perception, and Psychophysics*, vol. 72, n° 7, octobre 2010, p. 1994-2002.
 30. T. A. Christensen, J. L. Lockwood, K. R. Almryde et E. Plante, «Neural substrates of attentive listening assessed with a novel auditory Stroop task», *Frontiers in Human Neuroscience*, vol. 4, 4 janvier 2011, p. 236. Voir aussi: M. Palkovits, «Insula, a “mysterious” island in our brain — Minireview», *Orv Hetil*, vol. 151, n° 47, 21 novembre 2010, p. 1924-1929.
 31. F. Cauda, F. D’Agata, K. Sacco, S. Duca, G. Geminiani et A. Vercelli, «Functional connectivity of the insula in the resting brain», *Neuro-Image*, vol. 55, n° 1, 1^{er} mars 2011, p. 8-23.
 32. A. Lutz, L. L. Greischar, N. B. Rawlings, M. Ricard et R. J. Davidson, «Long-term meditators self-induce high-amplitude gamma synchrony during mental practice», *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 101, n° 46, 16 novembre 2004, p. 16369-16373.
 33. S. W. Lazar, C. E. Kerr, R. H. Wasserman, J. R. Gray, D. N. Greve, M. T. Treadway, M. McGarvey, B. T. Quinn, J. A. Dusek, H. Benson, S. L. Rauch, C. I. Moore et B. Fischl, «Meditation experience is associated with increased cortical thickness», *Neuroreport*, vol. 16, n° 17, 28 novembre 2005, p. 1893-1897.
 34. D. J. Wang, H. Rao, M. Korczykowski, N. Wintering, J. Pluta, D. S. Khalsa et A. B. Newberg, «Cerebral blood flow changes associated with different meditation practices and perceived depth of meditation», *Psychiatry Research*, vol. 191, n° 1, 30 janvier 2011, p. 60-67.
 35. R. K. Kana, T. A. Keller, V. L. Cherkassky, N. J. Minshew et M. A. Just, «Sentence comprehension in autism: Thinking in pictures with decreased functional connectivity», *Brain*, vol. 129, pt. 9, septembre 2006, p. 2484-2493.

36. M. A. Just, S. D. Newman, T. A. Keller, A. McEleney et P. A. Carpenter, «Imagery in sentence comprehension: An fMRI study», *Neuro-Image*, vol. 21, n° 1, janvier 2004, p. 112-124.

CHAPITRE 4

Le langage de la conscience

Conscience. Attention. Vigilance. Éveil. Intelligence. Autoréflexion. Représentation mentale. Reconnaissance de soi. Association symbolique. Pensée active. Comportement acquis. Compréhension linguistique. Cognition. Expérience. Imagination. Témoignage intérieur. Compréhension. Introspection. Identification. Souvenance. Intuition. Imitation. Esprit. Libre arbitre. Conscience morale. Discours intérieur. Mémoire explicite. Temporalité. Imagination subjective. Représentation analogique. Intentionnalité. Biorésonance endogène. Contrôle rationnel. Voyage mental dans le temps. Créativité émergente. Qualia. Être universel. Dieu.

Voilà un résumé partiel mais concis de vingt-six siècles de théorisation philosophique, théologique, psychologique et scientifique sur la nature de la conscience humaine. Tout le monde s'entend sur le fait qu'elle existe, mais personne ne sait ce qu'elle est, où elle est, ni comment elle fonctionne¹.

Il n'y a pas de définition universellement reconnue de la conscience. Le père de la psychologie américaine, William James, déclarait en 1904 que la conscience n'est «qu'un simple écho, un bruit imperceptible que "l'âme" a laissé derrière elle en disparaissant du ciel de la philosophie».

Cent ans plus tard, Francis Crick, lauréat d'un prix Nobel, et le neuroscientifique Christof Koch exprimaient un sentiment similaire en priant la communauté scientifique de ne plus utiliser le mot conscience, «sauf dans un sens très général²». Malgré cela, comme tant d'autres de leurs contemporains, Crick et Koch ont écrit par la suite des dizaines d'articles et de livres dans lesquels ils tentaient de cerner la nature de cette chose mystérieuse. Encore aujourd'hui, nous persistons à chercher une définition de la conscience, celle-ci étant toujours un sujet d'intérêt pour la science, la psychologie et la théologie. Même le Vatican a son mot à dire là-dessus: il suggère que la conscience est divinement insufflée en nous au moment de la

conception. Pour sa part, la «neurothéologie», nouvelle discipline qui se penche sur la nature physiologique de la croyance, considère la conscience comme l'essence de l'âme.

Certains définissent la conscience comme n'étant pas exclusive à l'humain et prétendent qu'elle pourrait même être présente dans les organismes monocellulaires les plus primitifs. Les abeilles auraient-elles une conscience? On peut les entraîner à reconnaître des symboles, codés à l'aide de couleurs, qui leur disent de tourner à droite ou à gauche en volant. Comme bien des insectes, elles ont une mémoire à court terme et une mémoire à long terme, lesquelles sont des qualités essentielles à la conscience humaine. Les abeilles sont capables de saisir des rapports abstraits, de prendre des décisions de groupe, et leurs aptitudes de communication rivalisent avec celles de l'humain. Qui plus est, leurs neurones renferment plus d'informations que les nôtres³!

Nous ne pouvons plus prétendre, comme nous le faisons à une époque, que la conscience humaine est supérieure à celle des autres êtres vivants. Les aptitudes sociales et langagières des baleines et des dauphins surpassent à bien des points de vue celles de l'humain. Les primates semblent dotés eux aussi d'une forme particulièrement complexe de conscience.

La conscience est neurologiquement reliée au fonctionnement de presque toutes les parties du cerveau humain⁴. C'est en grande partie grâce à elle que nous pouvons être sociables, ouverts et communicatifs avec nos semblables⁵. Une question demeure, cependant: la conscience est-elle un sous-produit de l'activité cérébrale ou est-ce elle qui façonne le cerveau? C'est comme l'histoire de la poule et de l'œuf: qui des deux est arrivé en premier? Il suffit d'une seule pensée consciente pour déclencher de l'activité dans le cerveau entier⁶. Le simple fait de réfléchir à la nature de la conscience modifie la structure et le fonctionnement du cerveau, phénomène que nous avons constaté en observant par neuro-imagerie les cerveaux d'un groupe de bouddhistes en méditation.

Une conscience unicellulaire?

L'amibe est un protozoaire, un organisme unicellulaire qui n'est ni plante ni animal, et pourtant des expériences en laboratoire ont prouvé qu'elle est assez intelligente pour trouver sa voie dans un labyrinthe en calculant

mathématiquement le chemin le plus court. Peut-on considérer cela comme une forme primitive de conscience?

Chaque année, des dizaines de nouvelles études viennent étoffer notre compréhension de la conscience humaine. Malgré cela, sa nature et sa source demeurent pour nous un mystère. Intrigués par son caractère insaisissable, des savants tels Roger Penrose et Stuart Hameroff ont tenté de l'expliquer à travers les principes de la mécanique quantique⁷. Nous ne sommes encore arrivés à aucune conclusion définitive de ce côté-là, mais il ne serait pas étonnant que l'on découvre un jour un lien entre les deux.

En revanche, nous détenons déjà quantité de témoignages et de données scientifiques qui suggèrent que la conscience humaine – ou quoi que ce soit qui serait de l'ordre de la «pensée intentionnelle» – peut transcender les limites présumées du corps et de l'esprit⁸. En tant que maître de recherches à l'Institut des sciences noétiques, Dean Radin a réalisé des essais à double insu pour voir si la pensée d'un individu pouvait influencer le système nerveux autonome d'un autre individu. Son équipe et lui ont constaté que les pensées empathiques d'un sujet transmetteur provoquaient de légers changements dans la conductibilité de la peau d'un sujet récepteur éloigné qui ne savait même pas qu'il participait à une expérience⁹.

Dean Radin et son équipe ont également démontré que nos pensées pouvaient affecter à distance des substances inertes – expérience qui fut réalisée notamment avec des cristaux d'eau glacée qui se trouvaient littéralement à l'autre bout de la planète¹⁰. S'il est encore trop tôt pour évaluer la validité et la constance des études de ce genre, les découvertes qu'ont faites les scientifiques jusqu'ici suggèrent fortement que la capacité du cerveau à communiquer défie les principes scientifiques établis et s'étend bien au-delà des frontières de l'interaction humaine normale.

LA CONSCIENCE ET LE CERVEAU

Pour comprendre le pouvoir du langage et de la communication humaine, nous devons nous référer à ce que nous savons actuellement au sujet de la pensée consciente. Les plus récentes recherches révèlent que nous commençons à être conscients dès que nous sortons du ventre de notre mère¹¹. Avant la naissance, le fœtus dort presque tout le temps et il y a très

peu d'activité neuronale dans les zones du cerveau qui produisent le langage. Une fois né, l'enfant devient tout de suite conscient du fait qu'il est une entité distincte des autres personnes et des objets qui l'entourent. En d'autres mots, il y a déjà conscience de soi et conscience de l'autre. Le nouveau-né sait aussi, à un niveau très primaire, qu'il doit communiquer avec les autres pour survivre, ce qu'il fera avec ses cordes vocales et par son langage corporel. Il crie, sourit, agite les bras pour communiquer ses besoins de base. Il affiche un certain degré de réceptivité émotionnelle et montre par certains signes qu'il est sensible à ce que ressentent les gens qui l'entourent. Le bébé se souvient des sons et des voyelles qu'il a entendus quand il était dans le ventre de sa mère¹² et présente une activité neuronale qui correspond à ce que William James appelle «le flux de la conscience».

Plusieurs des structures qui gouvernent l'expression orale consciente résident dans les couches supérieures du cerveau, lesquelles sont très peu développées à la naissance. On observe une croissance neurale très rapide immédiatement après la naissance, alors que des connexions neurales particulièrement denses sont créées entre le néocortex, le thalamus et d'autres structures profondes du cerveau. Ces transformations nous permettent d'estimer le degré de conscience de l'enfant – conscience qui continuera de changer et de se développer tout au long de sa vie¹³. La moindre défaillance dans ce circuit délicat pourrait modifier la conscience de l'individu de façon permanente¹⁴.

Le réel et l'imaginaire

Situé au centre du cerveau, le thalamus est une structure en forme de noix qui recueille l'information sensorielle issue de notre interaction avec le monde extérieur et l'achemine aux autres parties du cerveau. Lorsque nous imaginons quelque chose, cette information est également relayée au thalamus. Or, nos recherches suggèrent que le thalamus traite les pensées issues de notre imaginaire de la même manière que les sons, odeurs, saveurs, images et sensations tactiles que nous captions avec nos cinq sens. En d'autres mots, il ne fait pas la distinction entre la réalité extérieure, qui est bien concrète, et notre réalité intérieure et imaginaire. Si vous vous dites que vous êtes en sécurité, le reste de votre cerveau tiendra pour acquis que vous êtes effectivement en sécurité. Si vous nourrissez des peurs et des angoisses imaginaires, votre cerveau croira qu'un danger réel vous menace. Nos pensées façonnent notre conscience de la même manière que notre conscience façonne la réalité que nous

percevons. Choisissez vos mots avec soin, car ils sont aussi réels que le sol sous vos pieds.

La conscience est un univers en soi, une représentation mentale abstraite d'une réalité extérieure que nous ne saisissons jamais tout à fait. Prenez la couleur, par exemple. À strictement parler, les couleurs n'existent pas: ce sont des ondes lumineuses qui stimulent les cônes de nos yeux et que les centres visuels de notre cerveau interprètent et reconstruisent selon une palette de couleurs que nous définissons par le langage¹⁵. Tous les êtres humains perçoivent le ciel comme étant bleu parce que nous partageons les mêmes fonctions visuelles, mais en vérité le ciel n'est pas vraiment bleu. En fait, si nous ne donnions pas un nom à cette expérience visuelle spécifique, notre cerveau serait probablement incapable de «voir» la couleur qui lui correspond.

La couleur est aussi influencée par la culture d'origine de chacun: que vous ayez grandi en Russie, en Angleterre ou dans un pays africain, les mots que vous assignez aux couleurs changent la façon dont vous voyez celles-ci¹⁶. Les membres de la tribu Berinmo en Papouasie–Nouvelle-Guinée ne distinguent pas le bleu du vert, mais ils peuvent apprendre à le faire, ce qui démontre que la perception et la catégorisation des couleurs sont liées au langage et contrôlées par des processus cognitifs propres au cerveau humain¹⁷.

Il en va de même des mots. En changeant le son ou l'intonation d'un mot, on peut lui donner un sens complètement différent. Nous faisons toujours attention à cela quand nous parlons aux autres, parce que nous savons que chacun de nous réagira différemment à un mot ou à une phrase donnée. Lorsqu'on dit «vous êtes beau» ou «vous êtes belle» à une personne qui ne nous connaît pas, celle-ci peut considérer cela comme un compliment ou comme une intrusion dans sa vie privée – dans le cas par exemple où elle aurait été victime d'abus sexuel. En Chine, on juge impoli de faire ce genre de remarque à quelqu'un.

Lorsque nous parlons, nous supposons que les gens à qui nous nous adressons accordent aux mots le même sens et la même importance que nous, or ce n'est pas le cas. Nous devons donc nous conscientiser davantage par rapport au langage, cela afin de pouvoir tenir compte du fait que chacun entend et comprend les choses différemment, même lorsque les mots sont

les mêmes. Nous utilisons les mots pour façonner notre réalité intérieure et notre image du monde, mais chacun de nous crée sa propre vision, sa propre réalité. On peut donc dire que la conscience – et le langage que nous employons pour communiquer nos sentiments, nos pensées et nos croyances aux autres – est une expérience unique et très personnelle¹⁸. Une fois que vous aurez accepté cette vérité neurologique, vous deviendrez un meilleur communicateur, car vous ne présumerez plus que les autres comprennent nécessairement ce que vous dites.

LES LIMITES DE LA CONSCIENCE USUELLE

Les scientifiques ont identifié plusieurs états ou niveaux de conscience différents gouvernés dans le cerveau par des réseaux nerveux distincts¹⁹. Le niveau qui nous intéresse le plus est celui de la «conscience usuelle», laquelle est différente des autres formes de conscience autoréflexive²⁰. La conscience usuelle comprend toutes les pensées, émotions et sensations dont nous sommes conscients dans la vie de tous les jours, ce qui ne représente qu'une portion très limitée de la réalité. C'est un détail minuscule tiré d'un panorama infiniment plus vaste, une image fugace qui change de seconde en seconde, modifiant notre perception du monde²¹.

La conscience usuelle dépend en grande partie de la mémoire de travail, forme de mémoire à court terme qui nous permet de construire des phrases qui ont du sens puis de les communiquer aux autres. Mais ainsi que nous l'avons mentionné au début du livre, l'interlocuteur moyen ne peut capter à la fois qu'une petite quantité d'information, dispensée sur une très courte période de temps. Lorsque nous voulons dire quelque chose à quelqu'un, notre mémoire de travail sélectionne trois ou quatre «fragments» d'information puisés dans le vaste réservoir de notre mémoire à long terme²². En quoi consistent ces fragments? Ce sont des petits paquets de données qui contiennent l'information que le cerveau a jugée pertinente et qui peut consister en une idée, une pensée ou une émotion spécifique. Un paquet est conservé pas plus de vingt à trente secondes dans la mémoire de travail qui l'évacuera ensuite pour faire place à d'autres fragments de données²³. Lorsque nous contemplons un paysage sylvestre, notre cerveau ne peut pas enregistrer tous les détails à la fois – les arbres, les rochers, les oiseaux, la végétation, les rayons de lumière qui filtrent à travers la futaie – et donc il consolide l'information et nomme l'ensemble «forêt». Il choisit

un mot représentatif d'une expérience complexe, l'évoque pour gérer la situation immédiate, puis l'évacue pour permettre à la mémoire de travail de prendre quatre autres bribes d'information.

C'est exactement ce qui se passe quand on écoute quelqu'un parler. Le cerveau capte les mots et le sens implicite du message et résume le tout en une pensée momentanée. Lorsque le locuteur transmet trop d'information à la fois, le cerveau de l'auditeur choisit inconsciemment et de façon arbitraire les mots qui, sur le moment, lui semblent les plus pertinents.

Voyez-vous où est le problème? Lorsque nous dialoguons avec un interlocuteur, nous croyons bien faire en lui donnant le plus de détails possible, alors qu'en fait il ne peut se concentrer que sur quatre petits fragments d'information à la fois, et ce, pour une durée maximale de trente secondes.

Prenez par exemple le paragraphe précédent. Vous pouvez le lire à voix haute en à peu près dix secondes, et plus rapidement encore si vous le lisez tout bas. Mais je parie que vous ne pourriez pas le répéter de mémoire même après l'avoir lu une dizaine de fois. Pourquoi? Parce qu'il contient de dix à quinze fragments d'information, ce qui est beaucoup plus que ce que la conscience usuelle peut gérer à la fois. Dans une étude portant sur des adultes jeunes et âgés, des chercheurs de l'Université du Missouri ont constaté que leurs sujets avaient du mal à retenir avec précision une phrase de dix mots²⁴.

Une fois qu'on a compris les limites de la conscience usuelle, on peut se servir de cette information pour devenir de meilleurs communicateurs. Parlez brièvement, en demandant immédiatement à la personne qui vous écoute si elle a compris ce que vous venez de lui dire. Lorsque vous exposez une idée nouvelle ou complexe, répétez votre message en l'articulant de différentes manières, ce qui aidera le cerveau de la personne qui vous écoute à élaborer une compréhension intériorisée de ses éléments essentiels.

On améliorera aussi ses talents de communicateur si on tient compte du principe neuroscientifique qui dit que plus on parle lentement, plus la compréhension de l'auditeur augmente²⁵. Et lorsqu'on instaure un débit oral plus lent, le locuteur et l'auditeur deviennent plus détendus physiquement²⁶. En adoptant ces principes, on obtient donc une meilleure compréhension en moins de mots et avec moins de stress. C'est un scénario gagnant tant pour

le corps et le cerveau que pour les personnes avec qui l'on communique. Et la formule n'est pas bien compliquée à retenir:

**Dites des phrases courtes et parlez lentement
pendant trente secondes ou moins**

PLUS DE CONCISION, MOINS DE CONFLITS

Dans certaines circonstances, par exemple dans une situation où les émotions sont particulièrement fortes, il faut s'en tenir à des interventions encore plus courtes que trente secondes. Mark a parlé de la communication empathique à une réunion de la Coalition for Collaborative Divorce, une organisation du sud de la Californie regroupant des avocats, des thérapeutes et des conseillers financiers qui travaillent en collaboration pour aider les couples qui se séparent à régler leur divorce à l'amiable, sans passer par les tribunaux. Lors de cette rencontre, Mark a proposé une mise en situation simulant une confrontation hostile entre deux partenaires qui auraient refusé tout compromis. Les avocats qui se sont prêtés à ce jeu ont usé de différentes stratégies pour tenter d'en arriver à une entente, mais dans tous les cas cela s'est avéré impossible, puisque chaque partie continuait de défendre sa position de manière inflexible. Bien que ce ne fût qu'un exercice, l'atmosphère ne tarda pas à devenir très tendue. Voyant que la période de parole de trente secondes ne produisait pas les résultats escomptés, nous avons changé la règle: chaque participant devait limiter ses interventions à une phrase de dix secondes ou moins. Moins de cinq minutes plus tard, l'avocat impliqué dans l'exercice était parvenu à dénouer l'impasse et à négocier une entente.

Que s'était-il passé? Nous avons réduit le temps de parole de manière draconienne, rendant la communication si succincte qu'aucun des protagonistes n'avait le temps d'exprimer sa colère. Vous savez, la colère est une drôle d'émotion: en plus de rendre la personne qui l'exprime arrogante et sûre d'elle-même, elle génère neurologiquement encore plus de colère.

C'est souvent lorsqu'on restreint radicalement la durée des interventions que nous viennent nos idées les plus créatives et les plus pragmatiques. Pourquoi? Parce que, lorsqu'on interrompt le bavardage mental de la conscience usuelle, d'autres types de processus cognitifs se mettent en

branle, des capacités intuitives plus profondes issues de circuits neuraux différents qui permettent d'analyser une situation plus rapidement que les mécanismes fragmentaires de la mémoire de travail.

RESTER PERTINENT ET ÉVITER LES BRUITS EXTÉRIEURS

Lorsque nous limitons sciemment notre temps de parole à trente secondes ou moins, nous choisissons nos mots plus prudemment. Cette approche présente un avantage bien précis du point de vue neurologique du fait qu'elle élimine de notre discours tout propos non pertinent. Quand nous dévions du sujet, cela perturbe la cohérence neuronale du cerveau, et donc la personne à qui on parle a plus de difficulté à comprendre le sens de ce que nous lui disons²⁷.

Les propos non pertinents affectent aussi le jugement et les capacités d'apprentissage²⁸. En Ohio, des scientifiques du laboratoire de recherche de l'armée de l'air américaine ont découvert que, lorsque deux individus parlent en même temps, cela diminue énormément leur capacité à détecter et à décoder les nuances verbales²⁹. En vérité, tout bruit de fond ou conversation environnante – comme il y en a au restaurant, par exemple, ou dans un lieu de travail bruyant – affecte la capacité du cerveau à effectuer quelque tâche mentale que ce soit³⁰. Même le bruit de la circulation par la fenêtre d'une classe ou d'un bureau suffit à amoindrir les capacités de concentration et d'apprentissage des individus présents³¹. C'est pourquoi il est préférable de mener les conversations et entretiens importants dans un endroit tranquille et peu bruyant.

S'ÉVEILLER À LA CONSCIENCE USUELLE

La communication empathique nous apprend à devenir pleinement conscients de la manière dont nous pensons habituellement. Dès l'instant où nous commençons à porter attention aux processus internes de l'esprit, le fonctionnement moléculaire, cellulaire et chimique de notre cerveau se met à changer³². Ce faisant, nous créons essentiellement une nouvelle forme de conscience basée sur l'autoréflexion et l'observation.

Lorsque nous tournons notre conscience vers nous-mêmes, nous découvrons avec étonnement qu'il est quasiment impossible d'arrêter notre esprit de penser. Ce dialogue incessant qui fait partie de la conscience usuelle et que les neurologues nomment «langage intérieur» traverse notre

esprit en un flot continu. Si nous nous concentrons sur ce qu'il dit comme si nous écoutions une autre personne parler, cela peut affecter notre capacité à écouter ce que disent les autres.

LA VOIX INTÉRIEURE DE LA CONSCIENCE

Le langage intérieur occupe une bonne partie de notre vie éveillée. Il donne une voix à notre expérience du monde³³. Des chercheurs de l'Université de Toronto ont constaté que «le langage intérieur nous aide à nous maîtriser nous-mêmes parce qu'il augmente notre capacité à réprimer nos impulsions³⁴». On observe même parmi les individus chez qui le langage intérieur est plus présent un niveau plus bas de détresse psychologique³⁵.

Le célèbre psychologue et éducateur suisse Jean Piaget avait noté, en 1926, que bien des enfants se parlent à eux-mêmes durant la période allant de trois à cinq ans. Quand un enfant s'amuse à empiler des blocs de couleur, il lui arrive souvent de verbaliser ses actions en disant, par exemple: «Maintenant je vais mettre le bloc rouge sur le bloc bleu.» Une fois son jeu terminé, il dira: «Maintenant je vais tout faire tomber» avant de renverser l'assemblage de blocs qu'il vient d'édifier.

Cette activité de verbalisation que Piaget a nommée «langage égocentrique» est essentielle à l'élaboration du langage et de la pensée. Le langage intérieur nous aide à prendre des décisions conscientes et à formuler nos pensées de manière à pouvoir les communiquer à d'autres.

Apparaissant au tout début de l'enfance pour nous accompagner jusqu'à la fin de notre vie³⁶, le langage intérieur serait localisé dans l'hémisphère gauche du cerveau, siège du langage abstrait. Il nous aide à nous situer par rapport aux autres³⁷ et contribue à la régulation de la conscience de soi³⁸.

Observez attentivement votre discours intérieur et vous découvrirez que chaque état émotionnel – la colère, la peur, la dépression, la joie, la satisfaction, etc. – a sa propre voix et son propre style de communication. Si vous trouvez que cela commence à ressembler à un trouble de personnalité multiple, vous n'êtes pas bien loin de la vérité: nous avons effectivement des dizaines de sous-personnalités qui ont chacune leur propre tempérament. Normalement, ces voix intérieures ne sont pas distinctes, cependant elles peuvent se dissocier et se mettre à agir de manière autonome à la suite d'un traumatisme grave.

Bien que nous n'en soyons pas toujours conscients, ces diverses voix intérieures commentent continuellement nos comportements. L'autocritique fait partie de ce processus: tandis qu'une partie de nous est occupée à faire quelque chose, une autre nous dit que ce n'est pas bon, que le patron va être insatisfait de notre travail, etc. Il n'est pas rare que nos différentes personnalités débattent entre elles. Imaginez que vous faites du magasinage, que vous voyez un vêtement qui vous fait envie et qu'une voix vous dit: «Tu n'as pas les moyens d'acheter ça», une autre répond: «Oui, mais je le mérite!», et ainsi de suite.

Chacune de ces voix intérieures produit un effet différent sur le cerveau: une voix critique stimulera les circuits de détection des erreurs; une voix rassurante stimulera les circuits neurologiques associés à la compassion et à l'empathie³⁹. Les dialogues intérieurs négatifs sont particulièrement destructeurs. Les personnes anorexiques entretiennent souvent un langage intérieur dur et sévère⁴⁰ pour réprimer leur envie de manger, mais ce discours négatif soutenu leur fait également perdre confiance en elles-mêmes et les incite à se laisser mourir de faim. Une fois que l'anorexique a appris à ne plus écouter ces voix nocives, ses comportements alimentaires s'améliorent.

Les individus qui souffrent d'ergomanie (propension à travailler de manière excessive) sont eux aussi à la merci de leurs voix intérieures. Plus ils en font et plus le perfectionniste qui est en eux leur dit: «Tu n'en fais pas assez! Tu dois travailler davantage! Qu'advient-il de toi si tu échoues?» C'est ce qu'on appelle une personnalité de type A. Le travailleur obsessionnel-compulsif qui veut changer ces comportements très néfastes pour le cœur et le cerveau doit adopter un langage intérieur qui favorisera des valeurs autres que matérielles – l'amitié, par exemple – et tournera l'individu vers des activités agréables qui ne sont pas axées sur la performance.

La procrastination est une autre forme destructrice de langage intérieur: «Je ne suis pas capable de réussir cela. Que vais-je faire si j'échoue? Oh, c'est trop compliqué, je repenserai à tout ça demain!» Comment se débarrasse-t-on de ce type de discours intérieur? En l'interrompant délibérément et en le remplaçant par des phrases que l'on répétera régulièrement et qui renforcent l'assurance et l'estime de soi⁴¹. Si vous changez votre discours intérieur, votre comportement changera et votre cerveau fonctionnera mieux. Une fois que vous aurez appris à contrôler le

ton de vos dialogues intérieurs, vous vous respecterez davantage et aurez plus confiance en vous-même et dans les autres.

OBSERVER LE LANGAGE INTÉRIEUR

Nous avons tous la capacité de rendre notre langage intérieur plus positif, mais pour ce faire nous devons d'abord apprendre à écouter avec notre «oreille intérieure», ce qui fait appel à des circuits cérébraux différents de ceux qui contrôlent le langage intérieur⁴².

Voici un petit exercice qui vous aidera à identifier vos voix intérieures et à distinguer celles qui vous sont profitables de celles qui vous nuisent. Prenez un papier et un crayon et installez-vous dans un endroit tranquille. Respirez profondément à quelques reprises, puis bâillez et étirez-vous pendant une vingtaine de secondes. Plus vous serez détendu et plus vous aurez de facilité à entendre votre discours intérieur.

Assoyez-vous confortablement et ne parlez plus. Essayez de vider votre esprit. Ne pensez à rien. Bon, c'est facile à dire, mais vous savez combien l'esprit est capricieux: il suffit qu'on lui dise de ne pas penser à des éléphants et il aura aussitôt en tête l'image d'un éléphant! Prenez une autre grande respiration, chassez cet éléphant de votre esprit. Fermez les yeux et demeurez silencieux.

Très rapidement, des bribes de pensées vous traverseront l'esprit, apparaissant puis s'évanouissant presque aussitôt. Écrivez chaque pensée au moment où elle se manifeste, en notant également les sensations et émotions qui l'accompagnent. Laissez-la ensuite s'éloigner tel un nuage dans le ciel, ce qui vous aidera à conserver une attitude neutre tout au long de l'exercice.

Chaque fois que vous aurez fini d'écrire une pensée, prenez une grande respiration, détendez-vous, puis poursuivez l'exercice, observant et notant chaque pensée et la laissant aller ensuite. Plus longtemps durera l'exercice et plus intense sera l'expérience. Les périodes de silence intérieur s'étireront parfois dans le temps, et à d'autres moments elles se feront si courtes que vous aurez l'impression d'être submergé par vos pensées. Comme nous l'avons dit précédemment, le cerveau a tendance à résister au changement. Quant à vos voix intérieures, elles n'apprécieront pas du tout que vous les ignoriez de la sorte!

C'est d'un puissant outil psychologique que vous vous doterez en observant ainsi vos voix intérieures, sans les juger – ce qui est sans doute la partie la plus importante de l'exercice. Huit études cliniques aléatoires différentes ont déterminé qu'il s'agit là d'une des meilleures techniques pour diminuer rapidement le stress, l'anxiété, l'irritabilité et la dépression⁴³.

Un individu qui a une bonne conscience de soi et des autres est moins porté à se laisser envahir par des états émotionnels destructeurs qui peuvent affecter sa capacité à communiquer efficacement et de manière empathique avec ses semblables.

TRANSFORMER LE LANGAGE INTÉRIEUR NÉGATIF

Le langage intérieur n'est pas nécessairement mauvais. Il nous aide à mieux gérer nos réactions émotives et nous donne la capacité de modifier nos comportements indésirables ou inappropriés⁴⁴. Si vous vous sentez anxieux, stressé ou préoccupé, le langage intérieur positif vous aidera à vous sentir plus calme⁴⁵. Après tout, il aide bien les sportifs à améliorer leurs performances⁴⁶! Avoir une voix intérieure positive, c'est un peu comme de porter en soi son propre entraîneur. Mais avant de bénéficier de ses conseils, encore faut-il faire appel à lui!

Imaginez que vous jouez au baseball et que vous êtes au bâton. Vous pouvez entretenir un discours intérieur positif d'une façon toute simple, en vous disant quelque chose comme: «Je vais frapper un beau coup!» ou d'une manière plus complexe, en élaborant par exemple une stratégie pour déjouer le lanceur. En supposant que vous fassiez trois prises et soyez éliminé, votre voix intérieure aura tendance à vous blâmer ou à blâmer quelqu'un d'autre pour cet échec. C'est ce discours que vous devez interrompre et remplacer par un langage qui vous donnera l'assurance que vous ferez mieux la prochaine fois.

Même les gens qui ont du succès ne sont pas à l'abri du langage intérieur négatif⁴⁷. Or, la personne qui nourrit un tel discours peut vivre toutes sortes de problèmes au fil du temps – troubles alimentaires, apathie, insomnie, agoraphobie, dépendance aux jeux de hasard, dysfonction sexuelle, faible estime de soi, dépression, etc. Le langage intérieur négatif peut vous inciter à quitter votre emploi sur un coup de tête, dans un élan autodestructeur, ou à traiter les gens qui vous aiment avec mépris.

Le discours intérieur positif, par contre, rend l'individu plus confiant, plus attentif, plus autonome, et il améliore son rendement au travail⁴⁸. Le choix des mots importe peu, l'important étant qu'ils soient positifs, réalistes et répétés régulièrement. Ils doivent également être employés dans l'optique d'un plan spécifique. En d'autres mots, le langage intérieur positif ne vous rendra pas millionnaire simplement parce que vous le souhaitez, cependant il peut augmenter vos chances de réussite si vous l'employez pour échafauder un bon plan financier. Le tout est de ne pas douter de soi-même, car le doute ne fait que saboter la motivation dont on a besoin pour réaliser ses rêves et ses objectifs.

Sara White est professeur à l'Université de Californie à San Francisco, mais elle a aussi une solide réputation en tant que conseillère en leadership et en communication dans le domaine de la santé. Elle recommande les mesures suivantes pour rendre positif un langage intérieur négatif, ce qui selon elle permettra à l'individu d'augmenter son rendement, son niveau de satisfaction, ainsi que ses chances de succès dans sa vie professionnelle⁴⁹:

- Observez votre discours intérieur et prenez vos pensées en note.
- Confrontez votre critique intérieure et réécrivez les scénarios intérieurs négatifs.
- Remplacez les pensées négatives par un dialogue intérieur positif.
- Voyez les obstacles comme des opportunités et des cadeaux du destin.
- Concentrez-vous sur vos réalisations et non sur vos difficultés.
- Révissez, renforcez et répétez votre nouveau langage intérieur.

Le discours intérieur est profitable à bien des niveaux, mais il présente aussi un désavantage: dans le cadre d'une conversation, il peut nous distraire et nous empêcher de nous concentrer pleinement sur ce que dit la personne qui nous parle. Il nous arrive bien souvent de préparer inconsciemment notre prochaine réplique au lieu d'écouter; or, quand notre attention est divisée ainsi, les processus qui régissent la mémoire, la cognition et la conscience sociale s'en trouvent affectés⁵⁰.

Le discours intérieur nous détourne parfois du moment présent. Il peut nous aider à résoudre des problèmes difficiles, mais il peut aussi nous empêcher de vraiment écouter les gens.

LA VOIX DE L'INTUITION

Quand on s'exerce régulièrement à décoder le langage intérieur, il arrive qu'une nouvelle voix se fasse entendre: c'est la voix de l'intuition. Elle se manifeste généralement après un long silence intérieur, telle une révélation ou un éclair de compréhension qui illuminerait soudain la conscience. C'est ce qu'on appelle un *insight*. Durant ce bref instant, nous entrevoyons une parcelle de la vérité ou de la réalité qui jusque-là nous avait échappé.

Si ces éclairs de compréhension intuitive sont difficiles à expliquer pour qui les a vécus, ils n'en sont pas moins réels. Quand on vit un moment de clarté pareil, on a le sentiment profond qu'il s'est passé quelque chose. L'*insight* fait partie de ces expériences créatives qui relèvent du langage et de l'hémisphère droit du cerveau⁵¹ et durant lesquelles l'insula et le cortex cingulaire antérieur sont stimulés⁵². Dans ces instants de lucidité et d'éveil profonds, la conscience usuelle s'estompe et on assiste à une montée soudaine des ondes gamma⁵³. Il se produit à ce moment-là une sorte de restructuration cognitive qui a pour effet de nous faire voir le monde différemment⁵⁴.

L'*insight* peut être une impression fugitive qui disparaît au bout d'une seconde, mais il peut aussi mener à une transformation durable de l'individu. Parmi les gens qui ont vécu un *insight*, nombreux sont ceux qui parlent de l'émergence d'une nouvelle conscience qui leur permet de fonctionner plus pleinement et plus efficacement, et qui leur donne une impression de grande satisfaction et de paix intérieure.

LE LANGAGE DU SILENCE

Nous nous sommes beaucoup attardés jusqu'ici sur les pensées et sur le langage intérieur, ainsi que sur les effets qu'ils ont sur la conscience et le cerveau. Mais qu'en est-il du silence? A-t-il une valeur neurologique? Oui, et il a même été prouvé que la compréhension de l'auditeur diminue quand le locuteur ne fait pas une pause de quelques secondes après chaque phrase⁵⁵. Il est particulièrement important d'insérer des silences quand on utilise des mots techniques ou peu familiers, car le cerveau de l'auditeur met plus de temps à les assimiler. La meilleure façon de procéder consiste donc à parler brièvement, puis à faire une pause, laissant quelques secondes de silence à la fin de chaque phrase ou proposition.

Les enseignants, thérapeutes, acteurs et orateurs de talent connaissent le pouvoir de la pause silencieuse et savent l'utiliser à bon escient. Les dirigeants d'entreprise et les vendeurs font de même, car ils savent que ces pauses leur permettent de tisser des liens plus étroits avec les gens. Ils savent aussi combien il est important de laisser parler les autres, cela afin de pouvoir mieux comprendre leurs besoins et leurs désirs. Le silence intérieur est essentiel à l'écoute attentive, d'où la nécessité d'apprendre à distancier son esprit du monologue intérieur qu'il génère continuellement.

Mais peut-on vraiment faire taire ainsi notre esprit? Le silence intérieur est-il une possibilité réelle ou une pure utopie?

On peut effectivement instaurer en soi un état de silence intérieur, mais seulement pour de très courts intervalles de temps. Lorsqu'un individu est placé dans une pièce insonorisée, la partie auditive de son cerveau est aussitôt stimulée, ce qui l'amène automatiquement à entendre des «messages» verbaux⁵⁶. Notre cerveau agit en effet comme s'il n'aimait pas le silence, sans doute parce que notre instinct primaire associe celui-ci au danger – quand les bruits d'oiseaux et d'animaux cessent soudain dans la forêt, cela signifie qu'un prédateur approche.

ÉCOUTER LE SILENCE ENTRE LES MOTS

Même s'il paraît étrange de prime abord, nous aimerions que vous fassiez l'exercice suivant, car il vous aidera à prendre conscience du travail que fait votre esprit lorsqu'il cherche les mots que vous voulez dire. Vous pouvez le faire seul, mais il est beaucoup plus intéressant de l'exécuter avec un partenaire.

Il s'agit de dire une phrase à voix haute, mais en marquant une pause d'une seconde entre chaque mot. Ensuite, on dit une autre phrase en faisant cette fois une pause de deux secondes entre chaque mot. Poursuivez ainsi en allongeant les pauses d'une seconde à chaque nouvelle phrase, en prenant soin d'observer comment votre discours intérieur réagit. Je parie qu'il deviendra progressivement plus bruyant et plus agité.

Lorsque nous faisons faire cette expérience aux gens qui participent à nos ateliers, il se passe un phénomène intéressant: la personne qui parle devient généralement de plus en plus anxieuse, alors que celle qui écoute devient de plus en plus calme. Essayez, vous allez voir. Dites la phrase

suivante à voix haute en faisant une pause de quatre ou cinq secondes entre chaque mot:

**Dites ceci lentement et
voyez ce que vous ressentez
entre chaque mot.**

Répétez maintenant la phrase en marquant des pauses encore plus longues entre les mots. Énoncez les mots de plus d'une syllabe plus lentement qu'auparavant, allongez-les en portant une attention particulière à la sonorité des consonnes et des voyelles. Ne vous attardez pas au sens des mots ou du message, concentrez-vous plutôt sur l'expérience elle-même, sur ce qui se produit en vous quand vous parlez avec lenteur.

La plupart des gens qui se prêtent à cet exercice entendent toutes sortes de commentaires intérieurs durant les silences, des choses comme: «C'est bizarre», «Quel exercice idiot!», «C'est ridicule de parler comme ça!»

Il arrive que le discours intérieur ralentisse durant l'exercice, mais plus souvent qu'autrement il s'accélère, comme si l'esprit voulait entasser le plus de mots possible durant chacune de ces courtes pauses. La plupart des gens parlent longtemps et rapidement parce qu'ils craignent que l'autre personne ne les comprenne pas s'ils n'expliquent pas tout en détail. Or, nous avons vu qu'en vertu du fonctionnement de la mémoire de travail, un interlocuteur ne se souvient que d'une toute petite partie de ce qu'on lui dit. En faisant cet exercice, vous apprendrez à employer les temps de silence pour choisir soigneusement le prochain mot que vous allez dire. Au bout de quelques minutes, vous constaterez avec étonnement qu'on peut communiquer la même quantité d'information avec deux fois moins de mots.

Si vous faites l'exercice avec un partenaire, ne dites qu'une seule phrase, puis laissez l'autre personne parler. Poursuivez ainsi pendant au moins dix minutes. Vous verrez qu'il est plutôt agréable d'écouter une personne qui parle lentement, et vous aurez aussi l'impression que votre compréhension gagne en profondeur, en finesse et en précision. C'est en fait une expérience si incroyable que nous vous recommandons d'initier votre famille, vos amis et vos collègues de travail à cet exercice.

Lorsque Mark a tenté l'expérience pour la première fois avec son épouse, il y a de cela plusieurs années, les choses se sont déroulées ainsi.

Après avoir pris quelques minutes pour s'accoutumer à ce débit verbal plutôt inusité, Mark a posé une question à Susan. S'exprimant avec une lenteur extrême, il lui a demandé: «Comment... tu... te... sens... quand... je... parle... comme... ça?

– Ça... me... plaît, répondit-elle tout aussi lentement.

– Pourquoi? demanda Mark après avoir marqué une pause de cinq secondes.

– Ça... ne... me... rend... pas... nerveuse.

– Est-... ce... parce... qu'il... n'y... a... pas... d'émotion... dans... ma... voix?

– Je... ne... sais... pas, répliqua Susan. Quand... tu... te... laisses... emporter... j'ai... parfois... l'impression... que... tu... es... cinglé.»

Au bout d'un long silence, Mark dit: «Ça... file... à... toute... allure... dans... mon... esprit.» Puis il a marqué une autre longue pause avant d'ajouter: «Ma... carrière... de... conférencier... serait... foutue... si... je... parlais... toujours... sans... émotion.»

Voyant que Susan restait silencieuse, Mark se mit à écouter plus attentivement ses pensées. Son intuition le guida progressivement vers celle qui était la plus adaptée à la conversation. «Veux... tu... vraiment... que... je... continue... de... parler... si... lentement?

– Oui! s'exclama Susan sans hésiter.

– Pourquoi?

– Je... remarque... pour... la... première... fois... que... quand... tu... parles... normalement... il... y... a... tellement... d'émotion... dans... ta... voix... que... ça... me... rend... anxieuse.»

Mark songea d'abord que cela n'avait aucun sens, mais après avoir longuement réfléchi à la chose, il se dit qu'il ne perdait rien à poursuivre l'expérience si cela pouvait le rapprocher de son épouse. «Pendant... combien... de... temps... veux-... tu... que... je... parle... comme... ça? demanda-t-il.

– Jusqu'à... Noël, répondit-elle.

– Cinq mois! s'écria Mark en oubliant de faire une pause entre les deux mots.

– Oui... cinq... mois», rétorqua Susan en souriant.

Les pensées se bousculaient dans l'esprit de Mark. *Noël? Cinq mois? Pas question! Je rends ma femme anxieuse, moi? Incroyable! Elle ne m'a*

jamais dit ça. Est-ce que c'est mon problème ou son problème? Son esprit s'est emballé ainsi pendant un moment, puis, graduellement, s'est apaisé.

Mark et Susan ont effectivement poursuivi l'expérience, et, bien qu'ils n'aient continué de parler très lentement que durant une ou deux semaines, cela fut l'une des périodes les plus transformatrices de leur relation. Lors de cette première tentative, ils ont parlé pendant des heures d'événements troublants survenus dix ans plus tôt et dont ils n'avaient encore jamais discuté sérieusement. Dans les semaines suivantes, utilisant cette même méthode, ils ont réglé un à un presque tous les conflits qui subsistaient encore dans leur couple, et au bout du compte ils se sont formellement engagés à parler très lentement chaque fois qu'ils auraient à discuter de problèmes difficiles à aborder.

Les émotions jouent un rôle important dans le processus de communication, toutefois elles peuvent provoquer des réflexes de défense chez l'auditeur lorsqu'elles s'expriment de manière trop dramatique ou trop intense. Nous ne sommes pas toujours conscients de l'impact de nos paroles sur les autres, aussi l'exemple de Mark et de Susan nous rappelle-t-il combien il est important de se référer aux gens qui nous entourent, de leur demander conseil et de leur permettre de nous aider à devenir de meilleurs communicateurs. Pour exceller sur ce plan, il faut apprendre à choisir son style d'interaction en fonction de la personne à qui on s'adresse et tenir compte du fait que chaque conversation est une expérience unique qui nécessite que nous ajustions notre ton de voix ainsi que notre temps de parole et d'écoute – et cela, même de fois en fois avec une même personne.

Il faut choisir ses mots encore plus soigneusement quand on s'adresse à une personne qui a vécu des expériences difficiles ou traumatisantes, afin d'éviter de toucher une corde sensible ou d'aviver une blessure inconsciente.

S'exercer à parler lentement, c'est s'accoutumer à choisir les mots qui expriment le mieux ce qu'on cherche à dire. Et lorsqu'on touche un point sensible, on peut aider l'autre personne à relaxer simplement en ralentissant son débit verbal et en utilisant un timbre de voix doux et chaleureux. Il suffit d'un mot ou d'un commentaire négatif pour miner le lien de confiance et d'empathie qu'il y a entre deux personnes, toutefois ce lien peut être rétabli si chacun s'efforce d'agir avec compassion.

UN MEILLEUR SILENCE

Une fois qu'on a appris à devenir l'observateur silencieux de ses propres pensées et émotions, un silence de nature différente fait son apparition. Dans ce silence, les gens font souvent une découverte étonnante: ils deviennent conscients du fait qu'ils sont en train de s'observer eux-mêmes. Du coup, ils en viennent à se demander quelle partie d'eux-mêmes est l'observateur. Ce «moi», pour l'appeler ainsi, est différent de l'idée que nous nous faisons de nous-mêmes et il a tendance à être plus calme, plus serein et essentiellement silencieux. Il observe mais ne réagit pas. Il écoute, mais s'exprime rarement. Et lorsqu'il parle enfin, la plupart des gens perçoivent cela comme l'expression d'une sorte de sagesse intérieure.

Dans le silence que crée cette forme unique de conscience, il nous est plus facile de percevoir et de définir l'avenir, ce qui nous permet en retour de prendre de meilleures décisions, tant au travail que dans la vie en général⁵⁷. Des chercheurs de l'Institut de neurosciences de San Diego ont noté que ce moi observateur «semble nécessaire au maintien de l'état conscient⁵⁸».

C'est un paradoxe intéressant: nous avons besoin, pour être conscients, d'un moi observateur dont nous ne sommes pas conscients! On accorde en effet beaucoup moins d'attention au moi observateur qu'à l'image de soi plus superficielle par laquelle on se définit. Cette image de nous-mêmes n'est en fait qu'une série d'impressions, de fantasmes et de jugements qui reflètent nos désirs par rapport à ce que nous voulons être et nos craintes par rapport à ce que nous croyons être. Or, aucune de ces représentations n'est juste. Il suffit d'examiner ces images à travers la lentille du moi observateur pour comprendre qu'elles ne sont pas nécessairement réelles. Ce ne sont en fait que des opinions qui nous viennent de nous-mêmes et des autres, et que nous avons appris à accepter au fil des années. Les nouvelles recherches qui portent sur la conscience suggèrent que le moi observateur a une vision plus juste de la réalité. Il serait plus stable, moins émotif que le moi ordinaire, et on a constaté que plus on se plonge dans cette forme profonde de conscience, moins on se sent anxieux ou déprimé⁵⁹.

Nous ne sommes pas nés avec la capacité d'observer ainsi notre propre conscience, cependant c'est une aptitude que vous pourrez acquérir grâce aux exercices qui sont dans ce livre. L'épanouissement du moi observateur entraîne presque toujours une augmentation du niveau de bien-être chez l'individu⁶⁰. Celui-ci en vient à ressentir moins de stress émotionnel⁶¹ et

devient plus socialement sensible aux besoins des autres⁶². C'est pourquoi nous considérons l'autoréflexion comme un élément essentiel de la communication empathique.

En vérité, nous n'avons pas à parler autant que nous le croyons. La plupart du temps, nous ne faisons que répéter le discours intérieur que notre cerveau crée pour consolider la quantité faramineuse d'information qui circule sans cesse dans notre conscience. Si nous prenions ne serait-ce que quelques instants pour nous distancier et regarder ce qui se passe en nous, nous découvririons que la plupart des mots qui émergent de notre conscience font partie de dialogues intérieurs qui n'ont pas nécessairement besoin d'être partagés. Une chose est certaine, c'est que les dialogues que nous extériorisons seraient plus riches et plus productifs si nous parlions plus lentement et écoutions plus attentivement, laissant à la sagesse intérieure du moi observateur – ce qu'on pourrait appeler l'intuition – le temps de poindre dans les moments de silence que nous imposons à la conversation. Plongés dans cet état de conscience plus fin, nous choisirions nos mots plus judicieusement.

Un rabbin hassidique a dit un jour: «Avant de parler, demande-toi si tes paroles vont améliorer le silence.»

-
1. J. Neisser, «Neural correlates of consciousness reconsidered», *Consciousness and Cognition*, 12 avril 2011. Voir aussi: G. A. Mashour, B. A. Orser et M. S. Avidan, «Intraoperative awareness: From neurobiology to clinical practice», *Anesthesiology*, 1^{er} avril 2011, p. 1218-1233.
 2. F. Crick et C. Koch, «Consciousness and neuroscience», *Cerebral Cortex*, vol. 8, n° 2, mars 1998, p. 97-107.
 3. C. Koch, «Exploring consciousness through the study of bees», *Scientific American*, 14 janvier 2009.
 4. F. Bartolomei et L. Naccache, «The global workspace (GW) theory of consciousness and epilepsy», *Cognitive and Behavioral Neurology*, vol. 24, n° 1, 1^{er} janvier 2011, p. 67-74.
 5. G. Northoff et F. Bermpohl, «Cortical midline structures and the self», *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 8, n° 3, 2004, p. 102-107. Voir aussi T. W. Kjaer, M. Nowak et H. C. Lou, «Reflective self-awareness and conscious states: PET evidence for a common midline parietofrontal core», *Neuro-Image*, vol. 17, n° 2, 2002, p. 1080-1086.
 6. J. J. Bengson et G. R. Mangun, «Individual working memory capacity is uniquely correlated with feature-based attention when combined with spatial attention», *Attention, Perception, and Psychophysics*, vol. 73, n° 1, janvier 2011, p. 86-102.
 7. L. K. McKemish, J. R. Reimers, R. H. McKenzie, A. E. Mark, N. S. Hush, «Penrose-Hameroff orchestrated objective-reduction proposal for human consciousness is not biologically feasible», *Physical Review E: Statistical, Nonlinear, and Soft Matter Physics*, vol. 80, n° 2, partie 1, août 2009, p. 021912.

8. Regardez l'excellent documentaire de l'Université Princeton au sujet du programme PEAR portant sur l'exploration de la manière dont l'esprit influe à distance sur les objets: [<http://www.princeton.edu/~pear/>].
9. D. Radin, J. Stone, E. Levine, S. Eskandarnejad, M. Schlitz, L. Kozak, D. Mandel et G. Hayssen, «Compassionate intention as a therapeutic intervention by partners of cancer patients: Effects of distant intention on the patients' autonomic nervous system», *Explore* (NY), vol. 4, n° 4, juillet-août 2008, p. 235-243.
10. D. Radin, G. Hayssen, M. Emoto et T. Kizu, «Double-blind test of the effects of distant intention on water crystal formation», *Explore* (NY), vol. 2, n° 5, septembre-octobre 2006, p. 408-411.
11. H. Lagercrantz et J. P. Changeux, «The emergence of human consciousness: From fetal to neonatal life», *Pediatric Research*, vol. 65, n° 3, mars 2009, p. 255-260.
12. H. Lagercrantz, «The birth of consciousness», *Early Human Development*, vol. 85, n° 10 (suppl.), octobre 2009, p. S57-S58.
13. K. A. Jellinger, «Functional pathophysiology of consciousness», *Neuropsychiatry*, vol. 23, n° 2, 2009, p. 115-133.
14. M. Bagary, «Epilepsy, consciousness and neurostimulation», *Behavioral Neurology*, vol. 24, n° 1, 1^{er} janvier 2011, p. 75-81.
15. D. Roberson, J. Davidoff, I. R. Davies et L. R. Shapiro, «The development of color categories in two languages: A longitudinal study», *Journal of Experimental Psychology: General*, vol. 133, n° 4, décembre 2004, p. 554-571.
16. D. Roberson et J. R. Hanley, «Color vision: Color categories vary with language after all», *Current Biology*, vol. 17, n° 15, 7 août 2007, p. R605-R607. Voir aussi: D. Roberson, J. Davidoff, I. R. Davies et L. R. Shapiro, «Color categories: Evidence for the cultural relativity hypothesis», *Cognitive Psychology*, vol. 50, n° 4, juin 2005, p. 378-411.
17. J. Davidoff, «Language and perceptual categorization», *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 5, 2001, p. 383-387.
18. O. D. Creutzfeldt, «Neurophysiological mechanisms and consciousness», *Ciba Foundation Symposium*, vol. 69, 1979, p. 217-233.
19. A. Morin, «Self-recognition, theory-of-mind, and self-awareness: What side are you on?», *Laterality*, 3 novembre 2010, p. 1-17.
20. J. J. Van Boxtel, N. Tsuchiya et C. Koch, «Opposing effects of attention and consciousness on afterimages», *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 107, n° 19, 11 mai 2010, p. 8883-8888. Voir aussi: M. Koivisto, P. Kainulainen et A. Revonsuo, «The relationship between awareness and attention: Evidence from ERP responses», *Neuropsychologia*, vol. 47, n° 13, novembre 2009, p. 2891-2899.
21. D. Lloyd, «Neural correlates of temporality: Default mode variability and temporal awareness», *Consciousness and Cognition*, 17 mars 2011.
22. A. L. Gilchrist, N. Cowan et M. Naveh-Benjamin, «Working memory capacity for spoken sentences decreases with adult ageing: Recall of fewer but not smaller chunks in older adults», *Memory*, vol. 16, n° 7, octobre 2008, p. 773-787.
23. E. E. Smith et J. Jonides, «Neuroimaging analyses of human working memory», *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 95, n° 20, 29 septembre 1998, p. 12061-12068.
24. A. L. Gilchrist, N. Cowan et M. Naveh-Benjamin, «Working memory capacity for spoken sentences decreases with adult ageing: Recall of fewer but not smaller chunks in older adults», *Memory*, vol. 16, n° 7, octobre 2008, p. 773-787.

25. B. S. Gibson, K. M. Eberhard et T. A. Bryant, «Linguistically mediated visual search: The critical role of speech rate», *Psychonomic Bulletin and Review*, vol. 12, n° 2, avril 2005, p. 276-281.
26. G. E. Knowlton et K. T. Larkin, «The influence of voice volume, pitch, and speech rate on progressive relaxation training: Application of methods from speech pathology and audiology», *Applied Psychophysiology and Biofeedback*, vol. 31, n° 2, juin 2006, p. 173-185.
27. F. Kopp, E. Schröger et S. Lipka, «Synchronized brain activity during rehearsal and short-term memory disruption by irrelevant speech is affected by recall mode», *International Journal of Psychophysiology*, vol. 61, n° 2, août 2006, p. 188-203.
28. I. Neath, K. Guérard, A. Jalbert, T. J. Bireta et A. M. Surprenant, «Irrelevant speech effects and statistical learning», *Quarterly Journal of Experimental Psychology (Colchester)*, vol. 62, n° 8, août 2009, p. 1551-1559.
29. N. Iyer, D. S. Brungart et B. D. Simpson, «Effects of target-masker contextual similarity on the multimasker penalty in a three-talker diotic listening task», *Journal of the Acoustical Society of America*, vol. 128, n° 5, novembre 2010, p. 2998-3010.
30. J. E. Marsh et D. M. Jones, «Cross-modal distraction by background speech: What role for meaning?», *Noise Health*, vol. 12, n° 49, octobre-décembre 2010, p. 210-216.
31. R. Ljung, P. Sörqvist et S. Hygge, «Effects of road traffic noise and irrelevant speech on children's reading and mathematical performance», *Noise Health*, vol. 11, n° 45, octobre-décembre 2009, p. 194-198.
32. M. Beauregard, «Mind does really matter: Evidence from neuroimaging studies of emotional self-regulation, psychotherapy, and placebo effect», *Progress in Neurobiology*, vol. 81, n° 4, mars 2007, p. 218-236. Édition électronique: 9 février 2007.
33. A. M. Borghi et F. Cimatti, «Embodied cognition and beyond: Acting and sensing the body», *Neuropsychologia*, vol. 48, n° 3, février 2010, p. 763-773. Voir aussi: M. C. Bertau, «Voice: A pathway to consciousness as social contact to oneself», *Integrative Psychological and Behavioral Science*, vol. 42, n° 1, mars 2008, p. 92-113.
34. A. M. Tullett et M. Inzlicht, «The voice of self-control: Blocking the inner voice increases impulsive responding», *Acta Psychologica (Amsterdam)*, vol. 135, n° 2, octobre 2010, p. 252-256.
35. C. L. Heavey et R. T. Hurlburt, «The phenomena of inner experience», *Consciousness and Cognition*, vol. 17, n° 3, septembre 2008, p. 798-810.
36. C. M. Kronk, «Private speech in adolescents», *Adolescence*, vol. 29, n° 116, hiver 1994, p. 781-804.
37. A. Morin, «Right hemispheric self-awareness: A critical assessment», *Consciousness and Cognition*, vol. 11, n° 3, septembre 2002, p. 396-401.
38. A. Morin et J. Michaud, «Self-awareness and the left inferior frontal gyrus: Inner speech use during self-related processing», *Brain Research Bulletin*, vol. 74, n° 6, 1^{er} novembre 2007, p. 387-396. Édition électronique: 5 juillet 2007.
39. O. Longe, F. A. Maratos, P. Gilbert, G. Evans, F. Volker, H. Rockliff et G. Rippon, «Having a word with yourself: Neural correlates of self-criticism and self-reassurance», *Neuro-Image*, vol. 49, n° 2, 15 janvier 2010, p. 1849-1856.
40. S. Tierney et J. R. Fox, «Living with the anorexic voice: A thematic analysis», *Psychology and Psychotherapy*, vol. 83, partie 3, septembre 2010, p. 243-254.
41. J. R. Ferrari et J. F. Díaz-Morales, «Perceptions of self-concept and self-presentation by procrastinators: Further evidence», *Spanish Journal of Psychology*, vol. 10, n° 1, mai 2007, p.

91-96.

42. O. Gruber, T. Müller et P. Falkai, «Dynamic interactions between neural systems underlying different components of verbal working memory», *Journal of Neural Transmission*, vol. 114, n° 8, 2007, p. 1047-1450.
43. E. Bohlmeijer, R. Prenger, E. Taal et P. Cuijpers, «The effects of mindfulness-based stress reduction therapy on mental health of adults with a chronic medical disease: A meta-analysis», *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 68, n° 6, juin 2010, p. 539-544.
44. A. Miyake, M. J. Emerson, F. Padilla et J. C. Ahn, «Inner speech as a retrieval aid for task goals: The effects of cue type and articulatory suppression in the random task cuing paradigm», *Acta Psychologica (Amsterdam)*, vol. 115, n°s 2-3, février-mars 2004, p. 123-142.
45. C. L. Heavey et R. T. Hurlburt, «The phenomena of inner experience», *Consciousness and Cognition*, vol. 17, n° 3, septembre 2008, p. 798-810.
46. A. T. Latinjak, M. Torregrosa et J. Renom, «Studying the effects of self-talk on thought content with male adult tennis players», *Perceptual and Motor Skills*, vol. 111, n° 1, août 2010, p. 249-260. Voir aussi: D. A. Tod, R. Thatcher, M. McGuigan et J. Thatcher, «Effects of instructional and motivational self-talk on the vertical jump», *Journal of Strength and Conditioning Research*, vol. 23, n° 1, janvier 2009, p. 196-202.
47. M. F. De Vries, «The dangers of feeling like a fake», *Harvard Business Review*, vol. 83, n° 9, septembre 2005, p. 108-116, 159.
48. E. J. Oliver, D. Markland et J. Hardy, «Interpretation of self-talk and post-lecture affective states of higher education students: A self-determination theory perspective», *British Journal of Educational Psychology*, vol. 80, partie 2, juin 2010, p. 307-323.
49. S. J. White, «Using self-talk to enhance career satisfaction and performance», *American Journal of Health-System Pharmacy*, vol. 65, n° 6, 15 mars 2008, p. 514, 516 et 519.
50. M. Haka, A. Haapakangas, J. Keränen, J. Hakala, E. Keskinen et V. Hongisto, «Performance effects and subjective disturbance of speech in acoustically different office types — A laboratory experiment», *Indoor Air*, vol. 19, n° 6, décembre 2009, p. 454-467.
51. M. Jung-Beeman, E. M. Bowden, J. Haberman, J. L. Frymiare, S. Arambel-Liu, R. Greenblatt, P. J. Reber et J. Kounios, «Neural activity when people solve verbal problems with insight», *PLoS Biology*, vol. 2, n° 4, avril 2004, p. e97.
52. L. Aziz-Zadeh, J. T. Kaplan et M. Iacoboni, «“Aha!”: The neural correlates of verbal insight solutions», *Human Brain Mapping*, vol. 30, n° 3, mars 2009, p. 908-916. Voir aussi: J. Luo, K. Niki et S. Phillips, «Neural correlates of the “Aha! reaction”», *Neuroreport*, vol. 15, n° 13, 15 septembre 2004, p. 2013-2017.
53. J. Fell, N. Axmacher et S. Haupt, «From alpha to gamma: Electrophysiological correlates of meditation-related states of consciousness», *Medical Hypotheses*, vol. 75, n° 2, août 2010, p. 218-224.
54. H. C. Lou, J. Gross, K. Biermann-Ruben, T. W. Kjaer et A. Schnitzler, «Coherence in consciousness: Paralimbic gamma synchrony of self-reference links conscious experiences», *Human Brain Mapping*, vol. 31, n° 2, février 2010, p. 185-192.
55. L. J. MacGregor, M. Corley et D. I. Donaldson, «Listening to the sound of silence: Disfluent silent pauses in speech have consequences for listeners», *Neuropsychologia*, vol. 48, n° 14, décembre 2010, p. 3982-3992. Édition électronique: 13 octobre 2010.
56. M. D. Hunter, S. B. Eickhoff, T. W. Miller, T. F. Farrow, I. D. Wilkinson et P. W. Woodruff, «Neural activity in speech-sensitive auditory cortex during silence», *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 103, n° 1, 3 janvier 2006, p. 189-194.

57. R. Pally, «The predicting brain: Unconscious repetition, conscious reflection and therapeutic change», *International Journal of Psychoanalysis*, vol. 88, partie 4, août 2007, p. 861-881.
58. B. J. Baars, T. Z. Ramsøy et S. Laureys, «Brain, conscious experience and the observing self», *Trends in Neurosciences*, vol. 26, n° 12, décembre 2003, p. 671-675.
59. K. Takano et Y. Tanno, «Self-rumination, self-reflection, and depression: Self-rumination counteracts the adaptive effect of self-reflection», *Behaviour Research and Therapy*, vol. 47, n° 3, mars 2009, p. 260-264.
60. R. Harrington et D. A. Loffredo, «Insight, rumination, and self-reflection as predictors of well-being», *Journal of Psychology*, vol. 145, n° 1, janvier-février 2011, p. 39-57.
61. E. Hansen, L. G. Lundh, A. Homman et M. Wångby-Lundh, «Measuring mindfulness: Pilot studies with the Swedish versions of the Mindful Attention Awareness Scale and the Kentucky Inventory of Mindfulness Skills», *Cognitive Behaviour Therapy*, vol. 38, n° 1, 2009, p. 2-15.
62. P. L. St. Jacques, M. A. Conway, M. W. Lowder et R. Cabeza, «Watching my mind unfold versus yours: An fMRI study using a novel camera technology to examine neural differences in self-projection of self versus other perspectives», *Journal of Cognitive Neuroscience*, vol. 23, n° 6, juin 2011, p. 1275-1284.

CHAPITRE 5

Le langage de la coopération

Si nous étions des créatures égoïstes et isolées, nous n'aurions nul besoin de communiquer. Nous ferions tout simplement ce que nous voulons quand nous le voulons. Le problème est que, si tous les organismes vivants fonctionnaient ainsi, la concurrence pour l'obtention des ressources rares – eau, nourriture, partenaires pour l'accouplement, etc. – se transformerait rapidement en un conflit violent. Les biologistes ont identifié dans la nature des milliers de stratégies interrelationnelles qui ont pour but de maintenir l'ordre et la paix, et que l'on peut résumer en deux mots: «communication coopérative».

Pour qu'il y ait survie, il doit y avoir un rapport d'équilibre entre ce que nous prenons, ce que nous partageons et ce que nous donnons à ceux qui ne peuvent pas se débrouiller tout seuls. Cela nous amène à nous interroger sur la nature de l'humain: est-il plus enclin à être égoïste ou coopérant? Est-il plutôt cupide ou plutôt généreux?

Lorsque nous avons commencé à travailler sur ce livre, notre sentiment était que les êtres humains sont fondamentalement égoïstes, d'où notre premier titre provisoire, *The Selfish Brain* (le cerveau égoïste) – une allusion à l'ouvrage classique de Richard Dawkins, *The Selfish Gene*. Quantité d'éléments pourraient étayer la thèse selon laquelle l'humain est une créature égoïste; cependant, au fil des ans, la recherche scientifique nous a convaincus du contraire. Seuls les bébés ont le privilège d'être parfaitement égoïstes, ce qui est normal, puisque, lorsque nous naissons, notre cerveau est si peu développé que nous dépendons entièrement des autres pour assurer notre survie.

Mais cet égoïsme absolu est de courte durée, car, aussitôt que nous devenons plus autonomes, les membres de notre famille commencent à nous inculquer des comportements plus sociables. Nous devons apprendre à partager nos jouets avec nos frères et sœurs, et avec nos amis. Nous devons participer aux tâches ménagères. À l'école, nous devons contrôler encore

davantage nos impulsions égoïstes. Lorsque notre comportement n'est pas approprié, nous sommes punis: on nous envoie en pénitence dans notre chambre ou dans le coin de la classe, on nous prive de contacts sociaux. Ces douloureux désagréments nous font comprendre que l'égoïsme est rarement toléré en société.

Mais même après avoir appris ce que sont le partage et le savoir-vivre, nous sommes tiraillés. Le fait de devoir partager avec d'autres une chose que nous aimons soulève en nous tout un tas de questions: que devons-nous partager? En quelle quantité? Et pour combien de temps? Cela nous amène à nous interroger sur les notions d'équité et de générosité, sur leurs proportions acceptables. Nous continuons de nous questionner, mais nous ne trouvons jamais de réponses définitives pour nous guider. Comme chaque situation est différente, que nous sommes chaque fois confrontés à des individus différents qui ont une conception différente de ce que sont ces valeurs, nous devons nous tourner vers les mots pour négocier. La coopération n'est possible que si nous réussissons à trouver un terrain d'entente. Cette nécessité coopérative s'étend bien sûr à la vie professionnelle: si un employeur accepte de vous engager et de vous payer, c'est parce que vous lui donnez quelque chose en retour.

L'égoïsme n'a pas un langage qui lui soit propre. Lorsque nous agissons de manière égoïste, il n'y a pas d'échange de biens ou de mots: nous prenons tout simplement ce que nous voulons sans le demander. L'équité suppose qu'il y ait coopération, or la coopération est entièrement dépendante d'une série d'éléments, dont la capacité de dialoguer, de négocier, de faire des compromis et d'ajuster ses comportements. Deux nouveaux champs de recherche, la neuroéconomie et les neurosciences sociales, se sont penchés sur ces composantes de base de la coopération.

Plaçant des êtres humains dans des appareils d'imagerie cérébrale alors qu'ils se prêtaient à divers échanges monétaires, et comparant ces résultats à ceux d'animaux engagés dans des comportements similaires, nous avons découvert un aspect fondamental de la nature humaine: nous récompensons les individus aimables et serviables en étant bons et généreux avec eux, et nous punissons les gens peu serviables ou peu coopératifs même si cette punition n'est pas sans conséquence pour nous¹. C'est d'ailleurs avec les gens qui se montrent bons, équitables et coopératifs que nous avons tendance à former les relations et amitiés les plus durables².

TOUS LES ORGANISMES COOPÈRENT-ILS?

Les êtres humains ne sont pas les seuls organismes sur terre à communiquer entre eux de façon coopérative. Le biologiste Joel Sachs de l'Université de Californie à Riverside affirme que la coopération «se retrouve à tous les niveaux de l'organisation biologique³». On observe chez l'humble bactérie un comportement social étonnant, gouverné par des formes spécifiques de communication chimique⁴. Les plantes communiquent entre elles par des moyens remarquablement similaires à ceux des humains. Les peupliers, les plants de tomates et les plants de haricots de Lima communiquent par voie aérienne et par leurs racines, et ils communiquent même avec des espèces de plantes différentes, ainsi qu'avec des animaux et des micro-organismes.

Tout comme les humains, les plantes emploient des stratégies de communication qui leur permettent de coopérer entre elles et de se protéger de leurs ennemis. Certaines plantes, lorsqu'elles se font manger, émettent des signaux d'alerte susceptibles d'attirer les prédateurs des animaux qui sont en train de les brouter⁵. On pense que certaines plantes sont capables d'écouter, alors que d'autres seraient plutôt sourdes⁶. Bien qu'ils ne communiquent pas avec des mots, les végétaux sont munis de canaux de signalisation et de récepteurs qui ressemblent beaucoup aux réseaux de communication du cerveau humain⁷. Ils affichent même une certaine forme de langage intérieur – certaines plantes peuvent par exemple utiliser leur réseau vasculaire pour acheminer des signaux hormonaux à leurs diverses parties⁸.

Ces réseaux de communication intra-espèces et interespèces nous rappellent qu'il existe plusieurs niveaux de communication non verbale, chez les plantes comme chez les humains. Dans l'ouvrage intitulé *Gaia*, l'écologiste James Lovelock suggère que la terre entière est un organisme vivant, qu'elle est dotée d'un système de communication qui lui est propre et qui travaille à la création d'un organisme intégratif et coopératif. Mais de toutes les plantes et créatures vivantes qu'il y a sur terre, seul l'être humain peut changer *consciemment* sa manière de communiquer avec ses semblables spécifiquement dans le but d'augmenter son niveau de coopération avec ceux-ci.

LA COOPÉRATION HUMAINE ET LA RÉSONANCE NEURALE

La communication peut essentiellement se définir comme un transfert précis d'information d'un cerveau à un autre. Les humains accomplissent cela grâce à la résonance neurale, un processus qui permet de créer une syntonie entre deux individus.

Lorsque nous calquons l'activité neurale d'une autre personne, nous augmentons notre capacité de coopérer avec elle. Observant attentivement son visage, ses gestes et le son de sa voix, notre cerveau s'aligne avec le sien, ce qui nous permet de mieux capter ce que cette personne croit, pense et ressent.

Des chercheurs du Social Brain Laboratory, aux Pays-Bas, ont démontré cela lors d'une expérience sur des couples jouant aux charades. On installait un des partenaires dans un appareil d'imagerie par résonance magnétique, puis on lui demandait de décrire avec des gestes un mot apparaissant sur un écran. Ses gestes étaient enregistrés sur vidéo. L'autre partenaire, qui se trouvait dans une pièce différente au moment de l'enregistrement, était placé à son tour dans l'appareil et devait tenter de deviner le mot en regardant la vidéo. Les chercheurs constatèrent que des zones similaires – et particulièrement celles de la parole et de la reconnaissance du langage – étaient stimulées dans le cerveau du sujet émetteur et dans celui du sujet récepteur lorsque ce dernier devinait correctement le mot⁹.

Cette expérience nous a révélé que les mots peuvent être transmis à l'aide de gestes spécifiques et que ces gestes, et le mot auquel ils correspondent, stimulent des zones cérébrales associées à la compréhension du langage. Des chercheurs de l'institut Max-Planck de neurologie et des sciences cognitives ont même découvert que «les signes de main qui ont une signification symbolique peuvent souvent communiquer mieux que les mots une intention¹⁰».

Mais ce qu'il y a de vraiment intéressant dans ces études, c'est qu'elles viennent confirmer ce que nous disions au sujet de la résonance neurale, à savoir que, pour réellement comprendre ce que dit un individu, il faut l'écouter et l'observer aussi complètement et profondément que possible. Pour qu'il y ait concordance entre notre cerveau et celui de notre interlocuteur, nous devons simuler dans notre propre cerveau ce que l'autre pense et ressent. À défaut d'y parvenir, notre faculté de coopération sera grandement compromise.

On coopère généralement de façon optimale avec des gens qui ont un système de croyances semblable au nôtre. Lorsqu'il n'y a pas concordance

de ce côté-là, les parties concernées doivent d'abord dialoguer entre elles pour trouver un terrain d'entente, notamment en déterminant des objectifs communs dont la réalisation serait profitable à tous; sans ce terrain d'entente, il n'y a pas de possibilité de communication ou de coopération. Des chercheurs de l'Université de Genève ont déterminé que, lorsqu'il y a congruence des objectifs personnels, les systèmes cérébraux liés à la coopération sont stimulés¹¹.

Les stratégies de la communication empathique sont conçues spécifiquement pour créer une résonance neurale entre les individus. En vérité, il suffit d'avoir *l'intention* de créer un échange équitable pour que les circuits coopératifs du cerveau soient stimulés. Des recherches récentes ont démontré que plus on adopte ou imite le style de communication de la personne à qui on parle, plus on augmente la résonance neurale entre elle et nous, générant ainsi plus d'empathie, de confiance et de coopération¹².

D'autres recherches suggèrent que, lorsqu'on adopte une attitude coopérative et empathique, notre état émotif devient contagieux et se propage tout autour de nous, dans notre foyer, notre communauté et notre environnement de travail¹³. En bref, nous pouvons amener les gens à s'aligner sur nos valeurs et nos objectifs simplement en exprimant non verbalement de l'empathie et de la compassion. On peut bien entendu inciter à la coopération par la coercition, mais cela est plus risqué, car la personne ainsi contrainte en concevra du ressentiment et sera prête à faire des sacrifices énormes pour échapper à la situation plutôt que de se soumettre à un perpétuel abus. Nous en avons la preuve chaque jour, alors que partout dans le monde des peuples s'insurgent pour évincer des oppresseurs cupides et égoïstes, et rétablir une société juste, équitable et égalitaire. Dans ce type de situation, la *dissonance* neurale et cognitive atteint un niveau tel que les gens ne peuvent plus demeurer passifs¹⁴. Lorsqu'il y a disparité entre les objectifs et les valeurs personnelles des individus, cela crée une sorte de chaos dans le cerveau, et le processus de communication s'en trouve altéré¹⁵.

La résonance neurale détermine en grande partie la qualité d'une communication. Des chercheurs de l'Université Princeton ont remarqué, lors d'expériences en neuro-imagerie, que le couplage neural s'estompait lorsque la communication entre les participants devenait mauvaise. Ils pouvaient même prédire jusqu'à quel point la communication serait bonne entre deux sujets simplement en évaluant le degré de résonance

sympathique de leurs cerveaux¹⁶. Ces chercheurs ont également découvert que les sujets qui avaient une bonne écoute avaient la capacité d'anticiper les propos de leur interlocuteur – en d'autres mots, ils savaient ce que l'autre allait dire avant même qu'il ne le dise. C'est sans doute ainsi que procèdent les médiums et les diseuses de bonne aventure: ils déduisent ce qu'une personne pense et ressent en observant attentivement les signes non verbaux émanant d'elle. Ils prétendent faire de la magie alors qu'ils ne font en fait qu'appliquer certaines des stratégies de la communication empathique!

L'EFFET MIROIR

Si vous adoptez le même style de langage que votre interlocuteur et lui parlez avec la même intensité dans la voix, il vous percevra comme étant plus proche de lui, plus semblable à lui, plus à l'écoute¹⁷. Selon des chercheurs de l'Université d'Hawaii, «pour qu'une interaction entre des partenaires se déroule bien, il doit y avoir ajustement mutuel du temps de parole et du débit verbal». Les individus qui font cela ont généralement plus de succès auprès du sexe opposé – il y a là une corrélation indéniable, puisque l'on a observé lors d'une étude sur les séances de rencontres express (*speed dating*) que les participants qui partagent un style de langage similaire ont trois fois plus de chances de se retrouver ensemble à la fin de la séance¹⁸.

Lorsque deux personnes s'aiment ou s'apprécient, chacune imite instinctivement la posture, les expressions faciales et les mouvements de l'autre¹⁹, démontrant ainsi qu'elles se sentent liées l'une à l'autre²⁰. Ce mimétisme renforce le sentiment d'intimité et de complicité entre les deux parties²¹ et exprime leur désir de s'affilier et de collaborer. Appliquez ce principe au travail... et il y a fort à parier que vous gagnerez plus d'argent! Il a en effet été prouvé que les individus qui travaillent dans l'industrie du service augmentent leurs pourboires de 50 pour cent lorsqu'ils s'ajustent au style verbal de leurs clients²². Des études ont également démontré que les probabilités de résoudre un conflit grave ou une situation dangereuse de manière pacifique sont beaucoup plus grandes lorsque les parties concernées pratiquent ce genre de mimétisme et adoptent un même style verbal et langagier²³.

S'ENTRAÎNER À MIEUX COMMUNIQUER

Vous voulez accroître votre potentiel d'empathie et apprendre à résonner en sympathie avec les autres? Alors, usez de votre imagination! Lorsque quelqu'un vous parle, mettez-vous à sa place. Imaginez que vous êtes cette personne et visualisez avec le plus de détails possible la situation qu'elle vous décrit. Faites comme si vous y étiez. Des chercheurs de l'Université de Chicago estiment que cette forme de simulation mentale permet au cerveau d'élaborer une compréhension plus complète de l'autre personne, et ce, même si ce que l'on imagine n'est pas une représentation exacte de la réalité²⁴.

C'est ce mécanisme qui entre en action lorsqu'on lit un roman ou regarde un film: on se projette dans la peau des personnages, ce qui nous amène à ressentir de l'empathie envers les bons et de la peur ou du dégoût face aux méchants²⁵. À l'Université du sud de la Californie, Antonio Damasio et son équipe de chercheurs ont remarqué que, lorsqu'un individu «se met activement à la place d'une autre personne, imaginant son expérience personnelle et émotive comme si elle était sienne, le mécanisme neural de l'empathie se trouve déclenché²⁶».

Peut-on s'entraîner à ressentir de l'empathie et de la compassion envers les autres? Oui, toutefois nous serions dotés d'un mécanisme neurologique qui nous empêche d'éprouver de l'empathie pour les gens qui nous déplaisent ou que nous ne respectons pas. Cette activité du «neurone antimiroir», pour emprunter le terme utilisé par certains chercheurs, semble désactiver la propension du cerveau à imiter une autre personne²⁷. En effet, lorsque nous interagissons avec un individu dont la conduite contrevient à nos croyances et à notre éthique personnelles, les circuits d'empathie de notre cerveau cessent de fonctionner, ce qui nous empêche de calquer le comportement indésirable.

Certaines études suggèrent que plus un individu devient empathique, plus il devient capable de prédire la capacité de l'autre personne à s'engager dans des comportements coopératifs²⁸. Cela dit, l'empathie a ses limites. Neurologiquement parlant, nous n'avons pas la capacité de savoir si nous avons interprété correctement les signaux verbaux, non verbaux et émotionnels que nous transmet la personne qui nous parle²⁹. Il est donc facile pour nous de penser que nous avons compris ce que dit l'autre personne quand en vérité nous ne l'avons pas comprise du tout.

Ne présumez pas que vous savez ce que l'autre ressent ou a voulu dire. C'est le conseil que le rabbin nous a donné, à moi, Andy, et à ma future épouse le jour de notre mariage: «Ne tenez jamais pour acquis que vous savez ce que l'autre pense, a-t-il répété, car la seule façon de le savoir vraiment, c'est de le lui demander.» Effectivement, la meilleure façon de savoir si on a compris l'autre, c'est de lui poser la question. On peut lui dire quelque chose comme: «Si je te comprends bien, Jean, tu veux dire que... Est-ce que c'est bien ça?» Cette approche donne à l'autre la chance de savoir s'il a bien été compris; et si ce n'est pas le cas, il appréciera que vous lui donniez l'occasion d'expliquer ce qu'il a vraiment voulu dire.

LA COLÈRE NE DONNE JAMAIS RIEN

Que se passe-t-il quand les gens refusent de coopérer? Comment notre cerveau réagit-il quand quelqu'un nous traite de façon injuste ou abuse de notre générosité?

Ce genre de situation met en branle un processus biologique bien connu des scientifiques que l'on nomme «punition altruiste». Lorsque quelqu'un enfreint un contrat social ou agit d'une manière que nous considérons comme socialement irresponsable, notre cerveau réagit en adoptant des mesures punitives³⁰. Le hic dans tout ça, c'est que les fautifs n'apprécient pas d'être punis ainsi, d'autant plus qu'ils ne sont généralement pas conscients d'avoir froissé l'autre personne ou d'avoir trahi sa confiance. En réprimandant l'autre, vous risquez de gâcher toute possibilité de coopération entre vous et de vous attirer ressentiment et représailles³¹; en revanche, si vous ne dites rien, le comportement injuste se poursuivra. Le fait est que, si l'autre personne détecte la moindre trace de mépris ou de sarcasme dans votre voix, elle interprétera cela comme une marque d'hostilité. À partir de là, vous ne pourrez entretenir avec cette personne que des rapports insatisfaisants et instables³².

Qu'on l'exprime sous forme de colère, de critique ou de jugement, la punition est rarement constructive dans les relations interpersonnelles; malheureusement, c'est ainsi que le cerveau a tendance à réagir face à la déception. Lorsque nous n'obtenons pas ce que nous voulons, même si notre souhait n'est pas raisonnable ou réaliste, les centres du cerveau qui régissent la colère sont stimulés. Lorsque nos désirs sont frustrés ou que la récompense que nous espérions est différée, les centres de la colère sont

stimulés. Lorsque nous sommes pressés et que la personne qui est devant nous conduit trop lentement à notre goût, nous devenons irrités parce que nos désirs égoïstes sont contrariés.

Pour sortir du cycle de la colère, il faut interrompre la négativité en générant une pensée qui exprime de la compassion envers soi-même, envers la situation et envers les personnes impliquées. C'est la meilleure solution que nous connaissions, et une méthode que de nombreuses études confirment: lorsque nous adressons une pensée indulgente et positive à une personne qui, selon nous, a empiété sur notre espace personnel, nous accroissons psychologiquement notre sentiment de connexité sociale et renforçons les circuits neurologiques de la coopération et de l'empathie³³.

Les chercheurs rattachés au Programme de dynamique évolutive de l'Université Harvard ont découvert que les individus qui ont peu souvent recours à la punition ont plus de chances de s'attirer la coopération des autres... et de voir leurs propres revenus augmenter! On pourrait dire en somme que *les gagnants ne punissent pas alors que les perdants punissent et périssent*³⁴.

Évitez les jeux de pouvoir

Selon les Nations unies, la coopération et non le pouvoir est l'élément-clé du processus de résolution de conflits. Quand on tente d'imposer son système de croyances et de valeurs aux autres, on ne fait qu'exacerber le niveau d'antagonisme entre les parties. Il a été prouvé que, lorsque le règlement d'un conflit passe par la coercition, l'issue est toujours moins satisfaisante pour les individus concernés³⁵.

Le Département de recherche en neurobiologie et comportement de l'Université Cornell suggère un autre élément susceptible de nous aider à former des relations coopératives plus fortes avec les autres. La générosité transmet un message bien spécifique au cerveau des gens qui nous entourent³⁶. Lorsque nous nous montrons généreux, nous faisons savoir aux autres que nous ne leur voulons pas de mal. La générosité diminue énormément le potentiel de colère dans les discussions où des désaccords ou différends sont exprimés, et elle favorise l'élaboration d'une conversation coopérative.

Lorsqu'on est gentil avec une personne qui ne l'est pas avec nous, cela a pour effet de la radoucir, d'apaiser sa colère. La prochaine fois que vous serez au volant et qu'un impatient vous collera au train en klaxonnant et pestiférant, changez tranquillement de voie et laissez-le passer. Par ce comportement, vous lui montrerez que l'on peut partager la route en se respectant mutuellement, ce qui l'incitera peut-être à agir de même avec les autres.

Cela s'applique aussi aux conflits en milieu de travail. Votre patron est parfois irascible et désagréable à votre endroit? Traitez-le avec toute la compassion dont vous êtes capable. Cette attitude est avantageuse non seulement parce qu'elle vous aidera à conserver votre emploi, mais aussi parce que la bonté et la générosité favorisent la coopération et que la coopération permet au cerveau de mieux fonctionner.

-
1. J. Wischniewski, S. Windmann, G. Juckel et M. Brune, «Rules of social exchange: Game theory, individual differences and psychopathology», *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, vol. 33, n° 3, mars 2009, p. 305-313.
 2. J. Wischniewski, S. Windmann, G. Juckel et M. Brune, «Long-term social bonds promote cooperation in the iterated prisoner's dilemma», *Proceedings of the Royal Society of London: Series B, Biological Sciences*, vol. 276, n° 1676, 7 décembre 2009, p. 4223-4228.
 3. J. L. Sachs, «Cooperation within and among species», *Journal of Evolutionary Biology*, vol. 19, n° 5, septembre 2006, p. 1415-1418; discussion p. 1426-1436.
 4. P. Lyon, «From quorum to cooperation: Lessons from bacterial sociality for evolutionary theory», *Studies in History and Philosophy of Biological and Biomedical Sciences*, vol. 38, n° 4, décembre 2007, p. 820-833.
 5. M. Dicke, «Behavioural and community ecology of plants that cry for help», *Plant, Cell, and Environment*, vol. 32, n° 6, juin 2009, p. 654-665.
 6. M. Dicke et I. T. Baldwin, «The evolutionary context for herbivore-induced plant volatiles: Beyond the 'cry for help'», *Trends in Plant Science*, vol. 15, n° 3, mars 2010, p. 167-175. Édition électronique: 4 janvier 2010.
 7. A. Santner et M. Estelle, «Recent advances and emerging trends in plant hormone signalling», *Nature*, vol. 459, n° 7250, 25 juin 2009, p. 1071-1078.
 8. C. R. Rodriguez-Saona et C. J. Frost, «New evidence for a multi-functional role of herbivore-induced plant volatiles in defense against herbivores», *Plant Signaling and Behavior*, vol. 5, n° 1, janvier 2010, p. 58-60.
 9. M. B. Schippers, V. Gazzola, R. Goebel et C. Keysers, «Playing charades in the fMRI: Are mirror and/or mentalizing areas involved in gestural communication?», *PLoS One*, vol. 4, n° 8, 27 août 2009, p. e6801.
 10. A. Nakamura, B. Maess, T. R. Knösche, T. C. Gunter, P. Bach et A. D. Friederici, «Cooperation of different neuronal systems during hand sign recognition», *Neuro-Image*, vol. 23, n° 1, septembre 2004, p. 25-34.

11. L. Koban, G. Pourtois, R. Vocat et P. Vuilleumier, «When your errors make me lose or win: Event-related potentials to observed errors of cooperators and competitors», *Society for Neuroscience*, vol. 5, n° 4, 2010, p. 360-374.
12. A. D. Baird, I. E. Scheffer et S. J. Wilson, «Mirror neuron system involvement in empathy: A critical look at the evidence», *Society for Neuroscience*, 10 janvier 2011, p. 1-9.
13. H. Haker, J. Schimansky et W. Rössler, «Sociophysiology: Basic processes of empathy», *Neuropsychiatry*, vol. 24, n° 3, 2010, p. 151-160.
14. V. Van Veen, M. K. Krug, J. W. Schooler, C. S. Carter, «Neural activity predicts attitude change in cognitive dissonance», *Nature Neuroscience*, vol. 12, n° 11, novembre 2009, p. 1469-1474.
15. J. M. Jarcho, E. T. Berkman et M. D. Lieberman, «The neural basis of rationalization: Cognitive dissonance reduction during decision-making», *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, vol. 6, n° 4, septembre 2011, p. 460-467.
16. G. J. Stephens, L. J. Silbert et U. Hasson, «Speaker-listener neural coupling underlies successful communication», *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 107, n° 32, 10 août 2010, p. 14425-14430.
17. R. K. Aune et T. Kikuchi, «Effects of language intensity similarity on perceptions of credibility, relational attributions, and persuasion», *Journal of Language and Social Psychology*, vol. 12, 1993, p. 224.
18. M. E. Ireland, R. B. Slatcher, P. W. Eastwick, L. E. Scissors, E. J. Finkel et J. W. Pennebaker, «Language style matching predicts relationship initiation and stability», *Psychological Science*, vol. 22, n° 1, 1^{er} janvier 2011, p. 39-44.
19. T. L. Chartrand et R. Van Baaren, «Human mimicry», *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 41, 2009, p. 219-274.
20. R. Van Baaren, L. Janssen, T. L. Chartrand et A. Dijksterhuis, «Where is the love? The social aspects of mimicry», *Philosophical Transactions of the Royal Society of London: Section B, Biological Sciences*, vol. 364, n° 1528, 27 août 2009, p. 2381-2389.
21. J. L. Lakin et T. L. Chartrand, «Using nonconscious behavioral mimicry to create affiliation and rapport», *Psychological Science*, vol. 14, n° 4, juillet 2003, p. 334-339.
22. R. B. Van Baaren, R. W. Holland, B. Steenaert et A. Van Knippenberg, «Mimicry for money: Behavioral consequences of imitation», *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 39, 2003, p. 393-398.
23. P. J. Taylor et S. Thomas, «Linguistic style matching and negotiation outcome», *Negotiation and Conflict Management Research*, vol. 1, 2008, p. 263-281.
24. J. Decety et J. Grèzes, «The power of simulation: Imagining one's own and other's behavior», *Brain Research*, vol. 1079, n° 1, 24 mars 2006, p. 4-14.
25. M. T. Soto-Sanfiel, L. Aymerich-Franch et F. X. Ribes Guàrdia, «Impact of interactivity on identification with characters in fiction», *Psicothema*, vol. 22, n° 4, novembre 2010, p. 822-827.
26. S. D. Preston, A. Bechara, H. Damasio, T. J. Grabowski, R. B. Stansfield, S. Mehta et A. R. Damasio, «The neural substrates of cognitive empathy», *Society for Neuroscience*, vol. 2, n° 3-4, 2007, p. 254-275.
27. C. Keysers et V. Gazzola, «Social neuroscience: Mirror neurons recorded in humans», *Current Biology*, vol. 27, n° 8, 8 avril 2010, p. 353-354.
28. S. Tanida et T. Yamagishi, «The effect of empathy on accuracy of behavior prediction in social exchange situation», *Shinrigaku Kenkyu*, vol. 74, n° 6, février 2004, p. 512-520.

29. H. D. Critchley, «Psychophysiology of neural, cognitive and affective integration: fMRI and autonomic indicants», *International Journal of Psychophysiology*, vol. 73, n° 2, août 2009, p. 88-94.
30. W. T. Tucker et S. Ferson, «Evolved altruism, strong reciprocity, and perception of risk», *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 1128, avril 2008, p. 111-120.
31. M. A. Janssen et C. Bushman, «Evolution of cooperation and altruistic punishment when retaliation is possible», *Journal of Theoretical Biology*, vol. 254, n° 3, 7 octobre 2008, p. 541-545.
32. R. B. Slatcher, S. Vazire et J. W. Pennebaker, «Am “I” more important than “we”? Couples’ word use in instant messages», *Personal Relationships*, vol. 15, 2008, p. 407-424.
33. C. A. Hutcherson, E. M. Seppala et J. J. Gross, «Loving-kindness meditation increases social connectedness», *Emotion*, vol. 8, n° 5, octobre 2008, p. 720-724. Voir aussi: J. C. Harris, «Social neuroscience, empathy, brain integration, and neurodevelopmental disorders», *Physiology and Behavior*, vol. 79, n° 3, août 2003, p. 525-531.
34. A. Dreber, D. G. Rand, D. Fudenberg et M. A. Nowak, «Winners don’t punish», *Nature*, vol. 452, n° 7185, 20 mars 2008, p. 348-351.
35. «Skills development for conflict transformation: A training manual on understanding conflict, negotiation and mediation», United Nations Conflict Management Project. [<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001363.pdf>].
36. P. Barclay et R. Willer, «Partner choice creates competitive altruism in humans», *Proceedings of the Royal Society of London: Series B, Biological Sciences*, vol. 274, n° 1610, 7 mars 2007, p. 749-753

CHAPITRE 6

Le langage de la confiance

Le cerveau est un vaste centre de communication qui compte approximativement 85 milliards de neurones et 85 cellules gliales fonctionnant de manière indépendante. Il s'agit d'un système efficace et coopératif, caractérisé par la constante connexion et déconnexion de ses éléments.

Le cerveau est aussi le récipient dans lequel sont entreposés notre savoir, nos émotions, nos souvenirs, nos croyances, ainsi que nos comportements habituels. Seule une infime partie de cette information est accessible à notre conscience usuelle, soit les quatre ou cinq fragments qui sont conservés pendant trente secondes ou moins dans notre mémoire de travail. Vue sous cet angle, la conscience semble bien peu efficace, surtout quand on considère ce dont est capable notre cerveau; elle a de la réalité une vision très restreinte qu'elle complète en supposant, interprétant, imaginant et devinant.

Ignorant le degré d'exactitude de l'image que notre conscience se fait de la réalité, nous devons faire acte de foi et considérer cette image comme étant utile et fiable. Pour tout dire, notre conscience ne se débrouille pas trop mal sur ce plan, sans toutefois avoir la capacité de nous révéler précisément ce qui se passe dans l'esprit des gens. Chaque fois que nous sommes en grande discussion, notre cerveau tente de déterminer si les personnes à qui nous nous adressons sont sincères dans leurs paroles et leurs intentions. Et nous sommes bien évidemment réticents à faire affaire avec une personne ou à tomber amoureux de quelqu'un avec qui nous ne pouvons établir un lien de confiance.

Mais qu'est-ce au juste que la confiance? Le dictionnaire la définit en termes d'espérance, de foi, de croyance ou d'abandon, mais dans le cadre d'une relation, avoir confiance signifie croire que l'on peut se fier à l'autre dans l'accomplissement d'un objectif commun. Il s'agit bien sûr d'une variable difficilement quantifiable: l'argent, le rendement sont des éléments

mesurables, mais de quelle quantité de confiance doit-on disposer avant de s'engager?

Notre cerveau ne se fie pas à ce que disent les gens et doit donc trouver d'autres moyens de déterminer s'ils sont dignes ou non de confiance. Alors que nous avons tendance à évaluer le caractère d'un individu en nous basant sur son rendement, ses forces et ses capacités, notre cerveau se concentre plus particulièrement sur ses yeux, sa bouche et, dans une moindre mesure, sur les inflexions subtiles de sa voix. Le langage des yeux et celui des lèvres contribuent énormément à stimuler les circuits cérébraux qui sont liés à la mise en confiance. Mais sachant combien il est aisé de se composer un sourire factice qui inspire la confiance, le cerveau porte davantage attention aux mouvements involontaires des muscles entourant les yeux.

Un type de regard aura l'heur de nous attirer alors qu'un autre aura pour effet de nous repousser, et il suffira d'une fraction de seconde à un observateur averti pour discerner ce changement physiologique. Le vieil adage selon lequel ce sont les premières impressions qui comptent trouve donc résonance d'un point de vue neuroscientifique. Lorsque nous détectons des signes de bonté ou de joie chez un individu, notre niveau de confiance augmente; inversement, notre niveau de confiance diminue lorsque nous décelons chez lui de la colère ou de la peur¹.

LE REGARD DES AUTRES

Nous devons scruter le visage de l'autre pour déterminer s'il est honnête ou pas, mais, paradoxalement, notre cerveau se met en état d'alerte dès que nous nous sentons observés. Notre première réaction en est une d'anxiété: cette personne qui nous regarde est-elle amie ou ennemie? Cela vient bien évidemment fausser la première impression que nous donnons de nous-mêmes, puisque nous offrons à l'autre un visage anxieux, susceptible d'éveiller la méfiance – en admettant bien entendu que nous sommes conscients que l'autre nous regarde.

Eu égard à ce réflexe neurologique, nous pouvons dire que les premières impressions ne nous donnent qu'un aperçu du caractère, de l'intégrité et des intentions d'un individu. Cette charmante personne qui semble vous observer avec concupiscence depuis un moment vous désire-t-elle vraiment ou est-elle en train de penser à quelqu'un ou à quelque chose d'autre? Peut-être convoite-t-elle les délices qui sont étalés dans la vitrine

de la pâtisserie qui se trouve derrière vous. Les premières impressions peuvent nous servir d'indices, mais elles ne nous révèlent pas tout ce que nous devons savoir au sujet d'un individu.

Pourquoi le regard d'autrui nous angoisse-t-il tant? Le philosophe Jean-Paul Sartre affirmait que le regard de l'autre nous rend mal à l'aise du fait qu'il nous renvoie à une conscience aiguë de nous-mêmes. Les neurosciences sont en accord avec cette prémisse, mais uniquement dans le cas d'individus anxieux ou qui agissent de manière trompeuse ou malhonnête. En vérité, dans la plupart des cas, le contact oculaire augmente le niveau de confiance et encourage la coopération entre individus engagés dans un comportement social positif². C'est l'effet que nous ressentons lorsque nous voyons quelqu'un qui arbore une mine joyeuse³.

Sartre prétend que le regard de l'autre éveille en nous un sentiment de honte et que notre moralité sociale s'estompe lorsque nous sommes seuls. Des chercheurs comportementaux de l'Université de Newcastle ont mené une expérience qui tend à lui donner raison sur ce dernier point: pour une durée de dix semaines, ils ont installé dans les bureaux d'une entreprise un poste où les employés pouvaient se servir thé, café et lait. Le prix de chaque article était clairement indiqué et le paiement devait être déposé dans une petite boîte selon la bonne foi de chacun. Élément supplémentaire, une image serait accrochée au mur, juste à côté de la liste des prix: une semaine sur deux, il s'agirait d'une quelconque image de fleurs; mais les autres semaines, une photo représentant une paire d'yeux, différente à chaque semaine, regarderait fixement la personne qui était en train de se servir une boisson. Les chercheurs récoltèrent trois fois plus d'argent durant les semaines où les gens étaient observés par ces regards.

Il était clair que les employés avaient tendance à se montrer plus généreux – ou moins malhonnêtes – lorsque subconsciemment ils se sentaient surveillés, même si ce n'était que par une photo! Les chercheurs expliquèrent la chose ainsi: «Le système perceptuel humain contient des neurones qui répondent sélectivement à des stimuli liés au visage et aux yeux, aussi est-il possible que les images aient eu un effet automatique et inconscient sur les participants, induisant en eux la perception qu'ils étaient observés⁴.»

Intrigué par les résultats de cette recherche, le service de police de Newcastle a lancé une initiative novatrice pour lutter contre la criminalité: la ville fut placardée de grandes affiches sur lesquelles on voyait une paire

d'yeux menaçante avec la légende *We've got our eyes on criminals* (nous avons les criminels à l'œil)⁵. Résultat, la criminalité chuta de 17% dès la première année! La ville de Derbyshire, en Angleterre, a mené une expérience semblable durant plusieurs années, placardant des représentations grandeur nature de policiers partout dans la cité⁶. Si l'initiative a entraîné une diminution marquée du vol à l'étalage et du vol de carburant, elle semble avoir engendré un autre type de voleur, puisque nombre de ces effigies de carton ont été subtilisées!

Plusieurs autres expériences en laboratoire ont démontré que les gens sont plus honnêtes et coopératifs lorsqu'ils se sentent observés. Mais dès que notre anonymat est assuré, nous avons tendance à agir de manière plus sournoise, plus malhonnête et plus égoïste⁷.

LE LANGAGE DES YEUX

Le contact oculaire est l'élément central de la cognition sociale. De notre naissance jusqu'à notre mort, nous avons recours à cette faculté pour décoder l'état émotionnel des autres⁸. Regarder les autres dans les yeux est crucial au développement du cerveau des nouveau-nés – cela augmente leurs capacités de cognition, d'attention et de mémoire, et les aide à réguler leurs émotions⁹.

Les contacts visuels soutenus suscitent une réaction «d'approche» dans le cerveau et signalent à ceux qui se regardent la possibilité d'un échange social¹⁰. Inversement, quand une personne détourne les yeux, cela produit chez l'autre une réponse «d'évitement»¹¹. Un regard détourné transmet également à l'observateur un signal neurologique qui lui dit que cette personne ment peut-être ou cache peut-être quelque chose¹² – ce n'est toutefois qu'en ouvrant le dialogue avec cette personne que l'on pourra déterminer s'il y a effectivement mensonge ou dissimulation. Un individu marié évitera le regard d'une personne qui l'attire parce que son désir lui occasionne un certain malaise; une personne pressée évite les regards parce qu'elle n'a pas le temps d'entamer des contacts sociaux. Les individus qui souffrent d'anxiété sociale ont aussi tendance à éviter le contact oculaire avec les autres¹³. Le contact oculaire est un ingrédient essentiel au processus de communication, cependant le degré et l'intensité de ce contact peut dépendre du milieu culturel de chacun¹⁴. Il faut tenir compte de plusieurs

facteurs quand on veut utiliser le regard pour inspirer confiance aux gens avec qui on dialogue.

En vérité, ce ne sont pas les yeux eux-mêmes qui communiquent, mais bien les muscles qui les entourent. Les mouvements des paupières et des sourcils en disent beaucoup sur l'état émotionnel d'un individu, particulièrement lorsqu'il s'agit d'émotions comme la peur, la colère, la tristesse ou le mépris. La joie et la satisfaction sont plus difficiles à déchiffrer. Un visage totalement détendu peut également prêter à confusion, car il peut donner à l'autre l'impression qu'on ne s'intéresse pas à lui.

Essayez l'expérience suivante. Installez-vous devant une glace et prenez quelques minutes pour relaxer en respirant profondément. Contractez ensuite tous les muscles de votre visage pendant quelques secondes, puis relâchez-les. Répétez l'exercice plusieurs fois en restant attentif aux messages émotifs que transmettent ces mouvements. Un visage crispé peut exprimer la colère, le dégoût ou le dédain, mais levez les sourcils et ouvrez la bouche au maximum, et vous verrez que vous pouvez générer toute une variété de messages émotionnels selon les muscles utilisés et leur degré de crispation ou de décontraction. Bougeant ainsi votre visage, vous reconnaîtrez la peur, la terreur, la surprise, et ainsi de suite.

Décontractez maintenant vos muscles faciaux et observez-vous durant trois ou quatre minutes en restant attentif aux pensées et émotions qui surgissent en vous. Poursuivez l'exercice même s'il éveille en vous des émotions qui vous gênent. Ce malaise disparaîtra au bout d'un moment.

Essayez ensuite de changer votre expression pour mimer la colère, la tristesse, la peur. On peut inscrire sur son visage une émotion plus profonde et plus authentique en évoquant des souvenirs passés, car les souvenirs reliés à une émotion forte peuvent susciter les mêmes contractions musculaires qui se sont produites lors de l'événement réel.

Poursuivez l'expérience en mimant des émotions positives comme la joie, le plaisir, la satisfaction, la tranquillité. Ces émotions sont-elles plus faciles ou plus difficiles à exprimer que les émotions négatives? Encore une fois, soyez attentif au discours intérieur qui accompagne chaque expression. Terminez en essayant de simuler la honte, la culpabilité, la curiosité, l'ennui et la surprise.

Grand spécialiste des expressions du visage, Paul Ekman souligne qu'il est important de ressentir l'émotion correspondante lorsqu'on fait ce genre d'exercice, car c'est ainsi que l'on entraîne son cerveau à reconnaître les

expressions de la personne avec qui l'on converse et à mieux contrôler celles que l'on exprime soi-même¹⁵.

La plupart d'entre nous ne sommes pas conscients des expressions que nous communiquons aux autres, ni très attentifs à celles que nous apercevons sur le visage d'autrui, et nous avons donc tendance à confondre les émotions entre elles. Cela dit, même les individus qui savent très bien détecter les micro-expressions, lesquelles sont des signaux émotionnels non verbaux ne durant pas plus d'une seconde, savent que ce ne sont là que des indices qui doivent être authentifiés par un dialogue plus poussé. Il ne faut pas oublier non plus qu'une conversation profonde, sérieuse et intense nous fait vivre de multiples émotions et expériences intérieures, et cela aussi risque d'embrouiller les messages que transmettent notre visage et nos expressions¹⁶.

Répétez avec vos parents et amis l'exercice que vous venez de faire devant le miroir, mais en en faisant un jeu semblable au jeu de charades: chacun mime à tour de rôle une expression faciale, et les autres doivent deviner de quelle émotion il s'agit. C'est là une excellente façon de se conscientiser aux messages non verbaux que l'on communique d'instinct, constamment. Ce genre d'exercice vous apprendra également à être à l'aise lorsque vous regardez un interlocuteur ou soutenez son regard.

LES YEUX DANS LES YEUX

Voici une autre expérience à réaliser avec un ami, un collègue de travail ou avec l'être aimé. C'est un exercice tout simple: les deux participants doivent se regarder dans les yeux pendant environ cinq minutes. La plupart des gens se sentent mal à l'aise au bout de trente secondes à peine, or nous voulons ici que vous résistiez à cette impulsion qui vous pousse à détourner le regard. Restez immobile et observez ce malaise qui vous envahit, de même que les pensées et émotions qu'il suscite. Prenez ensuite quelques grandes respirations et, tout en continuant de fixer votre partenaire, faites l'effort conscient de détendre votre visage, vos épaules et votre nuque. Une fois l'exercice terminé, discutez ensemble de l'expérience.

Il s'agit d'un des exercices de base de notre programme de formation en communication empathique. Nous l'avons choisi parce qu'il est essentiel d'apprendre à rester attentif aux expressions faciales des personnes avec qui l'on parle. Nous formons habituellement des paires avec des gens qui ne se

connaissent pas, puis nous leur demandons de se regarder dans les yeux pendant une minute. Nous leur demandons ensuite de choisir un autre partenaire et de recommencer. Au troisième ou quatrième tour, les participants commencent généralement à se sentir à l'aise et ne ressentent plus aucune gêne.

Pour bien réussir cet exercice, il faut décontracter les muscles autour des yeux, sinon le regard devient dur, ce qui stresse le muscle cardiaque de celui qui l'exécute – oui, vraiment! – et peut être perçu comme une menace par celui qui le reçoit¹⁷. En pareil cas, celui-ci détournera probablement les yeux, preuve que cette expression l'indispose. C'est aussi un signe que la confiance entre les deux personnes s'effrite.

Il est une façon de regarder qui crée instantanément dans le cerveau de l'autre une profonde impression de confiance et d'intimité. Ce regard fait appel à des muscles involontaires et ne peut donc pas être simulé. Il est caractérisé par une douceur dans les yeux qui reflète le contentement et la paix intérieure, mais à cela s'ajoute un type de sourire bien spécifique, ce qui nous amène à explorer les mouvements de la bouche.

À la fin de ce chapitre, nous vous enseignerons une expression faciale qui inspirera confiance aux autres et leur transmettra votre désir de coopérer et de communiquer avec eux.

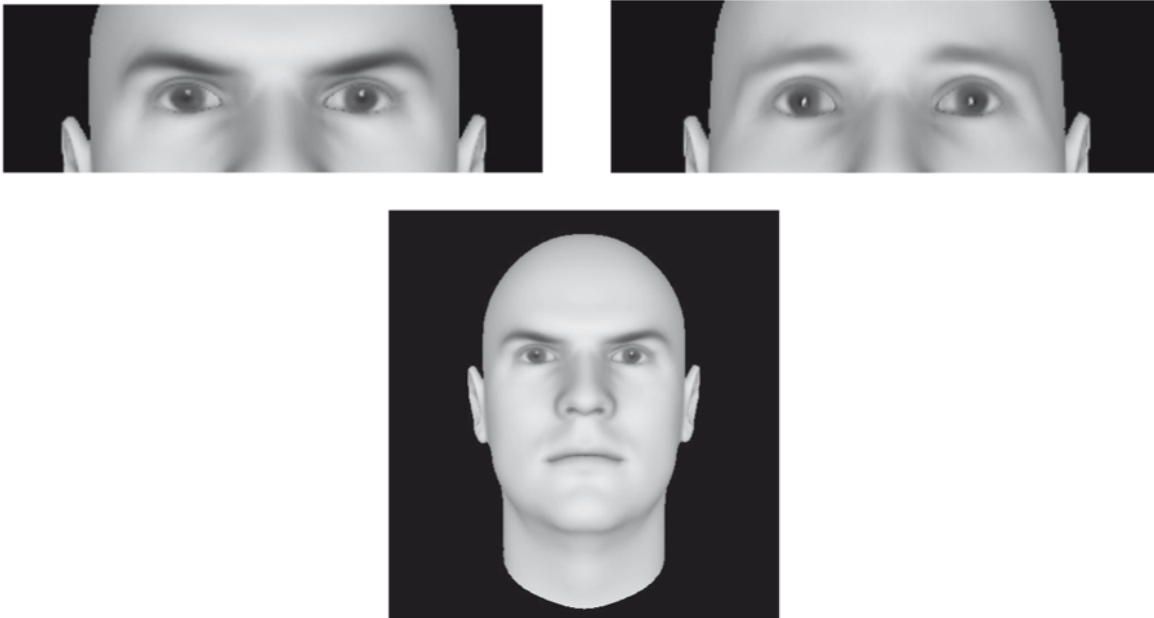
LE LANGAGE DES LÈVRES

Tout autant que les yeux, la bouche joue un rôle-clé dans la composition de l'expression faciale et dans l'édification du lien de confiance empathique. Même si votre regard est très doux, le moindre abaissement des commissures des lèvres (voir photo de gauche, page 113) transmettra à l'autre une image de tristesse ou de mépris. Alors que la peur est communiquée essentiellement par les yeux¹⁸, un sourire, même léger (photo de droite), communique un sentiment de paix, de contentement et de satisfaction.



Quand nous regardons le visage de quelqu'un, notre cerveau identifie un éventail d'émotions possibles dans ses yeux, et il fait de même pour sa bouche. Ainsi que l'a documenté Ekman, un individu peut générer plus de 10 000 expressions faciales; or nombre d'entre elles déclencheront une réponse neurologique spécifique dans le cerveau de l'observateur. Confronté à un si grand nombre de possibilités – et compte tenu des limites que la mémoire de travail impose à la conscience –, le cerveau fait de son mieux pour tenter de déterminer ce que l'autre ressent.

Le cerveau est également à l'affût des contradictions. Lorsqu'un individu est confus ou qu'il ment, ses yeux et sa bouche peuvent exprimer des émotions différentes et en apparence conflictuelles. La bouche dans la photo de gauche ci-dessus pourrait exprimer la colère, la tristesse ou le dégoût, mais si on la combine au regard de gauche ci-dessous, l'émotion devient plus claire et on voit que le visage dégage en fait une impression de sévérité.

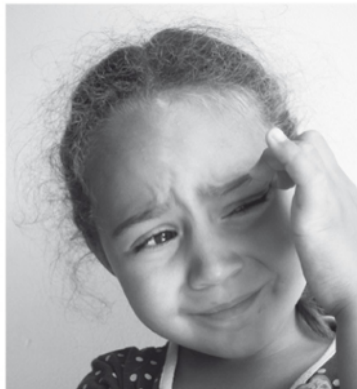


D'autres indices, le ton de la voix par exemple, viendront s'ajouter à l'expression faciale pour nous aider à déterminer si l'individu dans la photo précédente est irrité, méprisant, ou simplement très concentré. Une chose reste certaine, c'est que, chaque fois que nous observons le visage de quelqu'un, notre cerveau travaille rapidement pour se faire une idée, vraie ou fausse, de ce que cette personne pense et ressent.

LE LANGAGE DE LA TRISTESSE

Ekman a découvert que l'expression faciale la plus apte à créer une résonance neurale entre deux personnes est celle de la tristesse. Plus le visage d'un individu exprime de la douleur ou de la souffrance, plus les circuits de la compassion sont stimulés dans le cerveau de la personne qui le regarde. Mais la tristesse nous rend vulnérables, aussi avons-nous tendance à la dissimuler en adoptant plutôt une expression de colère. Cela est une très mauvaise stratégie, puisque, ainsi que nous l'avons observé, la colère exacerbe l'irritabilité et, par extension, les conflits. Il est donc dans notre intérêt de communiquer notre tristesse et notre douleur et de réprimer les mécanismes de défense qui nous incitent à la colère.

La photo ci-dessous peut provoquer des émotions très fortes, mais certainement pas de la colère. Lorsque nous voyons un enfant souffrir, nous le savons vulnérable et notre cerveau se met aussitôt en mode compassion.



Selon Ekman, chacun de nous devrait s'exercer à exprimer de la tristesse. Ce n'est d'ailleurs pas bien difficile. Faites l'exercice suivant: remémorez-vous un événement qui vous a rendu particulièrement triste, puis observez comment cette émotion affecte les muscles de vos yeux, de votre bouche et de vos joues. Intensifiez délibérément l'émotion, rendez-la aussi forte que possible, puis notez comment cela affecte vos pensées.

Placez-vous ensuite devant un miroir et essayez de reproduire l'expression de la petite fille de la photo à la page 114. Ekman conseille de le faire en abaissant les coins de la bouche et en élevant les joues comme pour plisser les yeux, expression que l'on parachevera en regardant vers le bas, en rapprochant les sourcils et en laissant les paupières s'affaisser.

Lorsque par la suite vous engagerez la conversation avec d'autres personnes, essayez de calquer leurs expressions faciales. Ainsi que l'ont démontré les recherches que nous avons évoquées tout au long de ce chapitre, plus vous imitez le langage corporel et les expressions faciales de la personne avec qui vous parlez et plus votre cerveau entrera en résonance avec le sien. Vous serez dès lors en mesure d'entretenir un lien personnel et empathique plus fort, et d'installer entre vous une plus grande confiance mutuelle.

La seule émotion qu'il ne faut pas imiter, c'est la colère. Si l'autre se met en colère, concentrez-vous sur vous-même et essayez de rester aussi calme et décontracté que possible. Usez de votre imagination pour évoquer des émotions et des souvenirs agréables, et essayez de générer autant de bonté et de compassion que vous le pouvez à l'endroit de la personne qui est fâchée ou frustrée. Si vous sentez que vous êtes sur le point de perdre votre sang-froid, imposez un temps d'arrêt même si l'autre s'y objecte. Lorsque votre interlocuteur se sera calmé, reprenez la conversation sur une note plus positive.

Le robot expressif

Un robot pourrait-il utiliser le langage corporel et les expressions faciales pour gagner votre confiance? Absolument! Les chercheurs du MIT ont prouvé la chose en créant Nexi, le premier robot social au monde. Quand Nexi bouge les composantes mécaniques de son visage – sourcils, paupières, mâchoire inférieure –, notre cerveau déclenche les mêmes émotions et répond de la même manière que si nous regardions le visage d'une personne¹⁹.

Est-ce vraiment efficace? Regardez la vidéo de Nexi sur YouTube et jugez-en par vous-même. www.youtube.com/watch?v=aQS2zxmrrr-A

IRRÉSISTIBLE SOURIRE

Le sourire est doté d'un pouvoir incroyable. Il est si puissant qu'il peut changer l'activité électromagnétique du cerveau²⁰!

Ainsi que l'a découvert Léonard de Vinci, le sourire idéal est en fait un demi-sourire dont la légèreté rehausse la douceur du regard²¹.



Un large sourire tout en dents donnera souvent l'impression que la personne sourit pour cacher sa colère ou sa peur. L'anxiété et l'irritabilité occasionnent de la tension au niveau de la mâchoire; si vous essayez de sourire dans cet état, votre sourire semblera forcé.

Seul un contentement intérieur authentique permet de sourire comme le fait la Mona Lisa. Ce sourire «senti», pour employer l'expression qu'utilisent les scientifiques, ne survient qu'en présence d'une expérience, image, émotion ou pensée qui procure du plaisir. Lorsque nous sourions ainsi, cela augmente nos capacités empathiques²². Une fois que vous aurez appris à générer sciemment ce sourire et à le maintenir tout au long de la journée, vous vous sentirez plus positif et votre travail vous semblera plus plaisant²³. Et comme l'effet d'un sourire est contagieux, les gens que vous rencontrerez et avec qui vous parlerez auront une bien meilleure attitude envers vous²⁴. Ce type de sourire peut également renforcer la capacité du cerveau à concevoir et à conserver une vision positive de la vie²⁵.

Le lien neurologique qui, chez l'humain, relie sourire, confiance et empathie sociale est présent dès la naissance. Quand une mère voit que son bébé est content, les centres de gratification de son cerveau sécrètent de la dopamine, ce qui l'amène à sourire elle aussi²⁶. Les nourrissons peuvent sourire pour entrer en communication avec un parent²⁷, mais si la mère est inattentive, le sourire de l'enfant disparaît rapidement²⁸. De même, si nous n'accordons pas toute notre attention à la personne qui discute avec nous, celle-ci peut vite se désintéresser de nous ou devenir mécontente. Tenez-vous-le pour dit!

PENSER À L'AMOUR

Comme c'est souvent le cas en sciences, c'est par hasard que nous avons découvert un moyen de générer le sourire et le regard de la Mona Lisa. Nous donnions un de nos séminaires en communication empathique et Mark s'apprêtait à présenter l'exercice que nous avons décrit précédemment, durant lequel les participants se regardent dans les yeux. On se souviendra qu'habituellement environ 70 pour cent des participants commencent à se sentir mal à l'aise dans la première minute de l'exercice.

Comme il s'agissait d'un petit groupe, Mark a décidé d'essayer quelque chose de différent. Une fois que les gens se furent regroupés deux par deux, il leur a demandé de fermer les yeux puis les a guidés dans un exercice de relaxation. Au bout d'un moment, il leur a demandé de penser à une personne aimée ou à un souvenir qui les emplirait de joie et de satisfaction, en visualisant la chose de manière aussi détaillée que possible. Quelques secondes plus tard, tous les participants arboraient une radieuse expression de béatitude et un sourire semblable à celui que Léonard de Vinci avait si subtilement capturé dans son tableau!

Lorsque les participants ont ouvert les yeux et que chacun s'est mis à regarder la personne qui lui faisait face, les sourires se sont intensifiés. Et quand Mark leur a demandé de décrire ce qu'ils avaient ressenti durant l'expérience, tous, s'exprimant d'une voix calme et douce, dirent qu'ils s'étaient sentis aimés de l'autre personne et protégés par elle. C'était d'autant plus étonnant que les participants ne se connaissaient pas avant d'amorcer l'exercice.

Le mois suivant, Mark a répété l'expérience avec un groupe de 110 personnes. Il leur a d'abord demandé de se regarder dans les yeux pendant trente secondes, sans préparation aucune. Lorsqu'il leur a demandé combien d'entre eux se sentaient mal à l'aise, les trois quarts des participants ont levé leur main. Il a ensuite demandé que chacun choisisse un partenaire différent, puis il leur a fait faire son nouvel exercice de visualisation, les invitant à songer à un événement agréable ou à un être aimé. Le même sourire béat apparut sur tous les visages.

Mark a demandé au groupe d'ouvrir les yeux, et que chacun regarde son partenaire pendant deux minutes. Combien de personnes se sentaient mal à l'aise, cette fois? Seulement quatre mains se sont levées.

En 2010, une étude faisant appel à la neuro-imagerie est venue confirmer ce que nos observations empiriques suggéraient: les chercheurs de l'Institut de neurosciences de Taïwan ont découvert qu'imaginer un être

aimé incite à une plus grande compassion et à une plus grande empathie, du fait que cela stimule l'activité du cortex cingulaire antérieur et de l'insula²⁹. Ce sont précisément ces zones qui sont stimulées chez la mère qui regarde son bébé sourire, de même que chez ceux qui pratiquent le Metta, ou méditation de l'amour bienveillant³⁰.

Faites-en vous-même l'essai. Prenez plusieurs grandes respirations et recentrez-vous sur le moment présent. Décontractez tous les muscles du visage, de la mâchoire, de la nuque, des épaules et des bras. Toujours en respirant profondément, pensez à une personne que vous aimez beaucoup ou remémorez-vous un événement de votre vie qui vous a apporté une joie et une satisfaction profondes. Imaginez que vous êtes là, en compagnie de cet être qui vous est cher ou à cet endroit où vous avez vécu du bonheur, et vous sentirez bientôt un sourire de Mona Lisa illuminer votre visage.

Maintenant, portez ce sourire partout où vous allez et partagez-le avec le plus de gens possible!

-
1. A. D. Engell, A. Todorov et J. V. Haxby, «Common neural mechanisms for the evaluation of facial trustworthiness and emotional expressions as revealed by behavioral adaptation», *Perception*, vol. 39, n° 7, 2010, p. 931-941.
 2. E. Fehr et F. Schneider, «Eyes are on us, but nobody cares: Are eye cues relevant for strong reciprocity?», *Proceedings of the Royal Society of London: Series B, Biological Sciences*, vol. 277, n° 1686, 7 mai 2010, p. 1315-1323.
 3. A. Todorov, «Evaluating faces on trustworthiness: An extension of systems for recognition of emotions signaling approach/avoidance behaviors», *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 1124, mars 2008, p. 208-224.
 4. M. Bateson, D. Nettle et G. Roberts, «Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting», *Biology Letters*, vol. 2, n° 3, 22 septembre 2006, p. 412-414.
 5. «*Big Brother*» eyes inspire police crime crackdown campaign, Communiqué de presse, Université de Newcastle, 6 septembre 2006.
 6. BBC News, 8 décembre 2005.
[http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/england/derbyshire/4511674.stm].
 7. T. Nogami et J. Takai, «Effects of anonymity on antisocial behavior committed by individuals», *Psychological Reports*, vol. 102, n° 1, février 2008, p. 119-130.
 8. R. J. Itier et M. Batty, «Neural bases of eye and gaze processing: The core of social cognition», *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, vol. 33, n° 6, juin 2009, p. 843-863.
 9. E. Parise, A. D. Friederici et T. Striano, «“Did you call me?” 5-month-old infant's own name guides their attention», *PLoS One*, vol. 5, n° 12, 3 décembre 2010, p. e14208.
 10. N. George et L. Conty, «Facing the gaze of others», *Clinical Neurophysiology*, vol. 38, n° 3, juin 2008, p. 197-207.
 11. J. K. Hietanen, J. M. Leppänen, M. J. Peltola, K. Linna-Aho et H. J. Ruuhiala, «Seeing direct and averted gaze activates the approach-avoidance motivational brain systems»,

Neuropsychologia, vol. 46, n° 9, 2008, p. 2423-2430.

12. S. Einav et B. M. Hood, «Tell-tale eyes: Children's attribution of gaze aversion as a lying cue», *Developmental Psychology*, vol. 44, n° 6, novembre 2008, p. 1655-1667.
13. F. R. Schneier, T. L. Rodebaugh, C. Blanco, H. Lewin et M. R. Liebowitz, «Fear and avoidance of eye contact in social anxiety disorder», *Comprehensive Psychiatry*, vol. 52, n° 1, janvier-février 2011, p. 81-87.
14. A. McCarthy, K. Lee, S. Itakura et D. W. Muir, «Cultural display rules drive eye gaze during thinking», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 37, n° 6, novembre 2006, p. 717-722.
15. P. Ekman, *Emotions Revealed*, Holt, 2007.
16. Si vous voulez apprendre à mieux déchiffrer les expressions faciales, lisez son livre *Emotions Revealed* et visitez son site Internet (<http://www.paulekman.com>), lequel propose un cours en ligne sur les micro-expressions durant moins d'une seconde. Nombre de thérapeutes, de policiers, de gestionnaires et de vendeurs ont recours à cette formation parce qu'elle les aide à communiquer plus efficacement avec les autres. La série télévisée *Lie to Me (Crimes et mensonges)* est basée sur les travaux d'Ekman.
17. M. J. Wieser, P. Pauli, G. W. Alpers et A. Muhlberger, «Is eye to eye contact really threatening and avoided in social anxiety? – An eye-tracking and psychophysiology study», *Journal of Anxiety Disorders*, vol. 23, n° 1, janvier 2009, p. 93-103.
18. M. Gamer et C. Buchel, «Amygdala activation predicts gaze toward fearful eyes», *Journal of Neuroscience*, vol. 29, n° 28, 15 juillet 2009, p. 9123-9126.
19. T. Chaminade, M. Zecca, S. J. Blakemore, A. Takanishi, C. D. Frith, S. Micera, P. Dario, G. Rizzolatti, V. Gallese et M. A. Umiltà, «Brain response to a humanoid robot in areas implicated in the perception of human emotional gestures», *PLoS One*, vol. 5, n° 7, 21 juillet 2010, p. e11577.
20. P. Ekman, R. J. Davidson et W. V. Friesen, «The Duchenne smile: Emotional expression and brain physiology II», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, n° 2, février 1990, p. 342-353.
21. L. L. Kontsevich et C. W. Tyler, «What makes Mona Lisa smile?», *Vision Research*, vol. 44, n° 13, 2004, p. 1493-1498.
22. V. Surakka et J. K. Hietanen, «Facial and emotional reactions to Duchenne and non-Duchenne smiles», *International Journal of Psychophysiology*, vol. 29, n° 1, juin 1998, p. 23-33.
23. R. Soussignan, «Duchenne smile, emotional experience, and autonomic reactivity: A test of the facial feedback hypothesis», *Emotion*, vol. 2, n° 1, mars 2002, p. 52-74.
24. B. Wild, M. Erb, M. Eyb, M. Bartels et W. Grodd, «Why are smiles contagious? An fMRI study of the interaction between perception of facial affect and facial movements», *Psychiatry Research*, vol. 123, n° 1, 1^{er} mai 2003, p. 17-36.
25. M. S. Okun, D. Bowers, U. Springer, N. A. Shapira, D. Malone, A. R. Rezai, B. Nuttin, K. M. Heilman, R. J. Morecraft, S. A. Rasmussen, B. D. Greenberg, K. D. Foote et W. K. Goodman, «What's in a "smile"? Intra-operative observations of contralateral smiles induced by deep brain stimulation», *Neurocase*, vol. 10, n° 4, août 2004, p. 271-279.
26. L. Strathearn, J. Li, P. Fonagy et P. R. Montague, «What's in a smile? Maternal brain responses to infant facial cues», *Pediatrics*, vol. 122, n° 1, juillet 2008, p. 40-51.
27. M. V. Parlade, D. S. Messinger, C. E. Delgado, M. Y. Kaiser, A. V. van Hecke et P. C. Mundy, «Anticipatory smiling: Linking early affective communication and social outcome», *Infant Behavior and Development*, vol. 32, n° 1, janvier 2009, p. 33-43.

28. S. S. Jones et T. Raag, «Smile production in older infants: The importance of a social recipient for the facial signal», *Child Development*, vol. 60, n° 4, août 1989, p. 811-818.
29. Y. Cheng, C. Chen, C. P. Lin, K. H. Chou et J. Decety, «Love hurts: An fMRI study», *Neuro-Image*, vol. 51, n° 2, juin 2010, p. 923-929.
30. L. Strathearn, J. Li, P. Fonagy et P. R. Montague, «What's in a smile? Maternal brain responses to infant facial cues», *Pediatrics*, vol. 122, n° 1, juillet 2008, p. 40-51. Voir aussi: A. Lutz, J. Brefczynski-Lewis, T. Johnstone et R. J. Davidson, «Regulation of the neural circuitry of emotion by compassion meditation: Effects of meditative expertise», *PLoS One*, vol. 3, n° 3, 26 mars 2008, p. e1897.

DEUXIÈME PARTIE

Les stratégies

Comment acquérir de nouvelles aptitudes
communicationnelles

CHAPITRE 7

Les valeurs intérieures

LE MOT LE PLUS PUISSANT

Le mot «non» est peut-être le plus puissant du monde, mais il n'est pas nécessairement le mot le plus puissant dans votre vie à vous. Vous seul pouvez découvrir quel est le mot le plus puissant pour vous. Ce mot englobera les principes les plus importants de votre vie. Il guidera votre discours. Il vous aidera à négocier calmement les conflits verbaux et à vous concentrer sur l'accomplissement de vos objectifs personnels et professionnels.

Pour trouver ce mot, il faut se poser une question que l'on se pose rarement, bien qu'elle soit fondamentale. Posez-la sur Google et vous n'obtiendrez qu'une cinquantaine de résultats. Pourtant, si vous aviez écrit: «Qu'est-ce qui me rend heureux?», vous en auriez obtenu des millions.

Pour cet exercice, vous aurez besoin d'un papier et d'un stylo à portée de main. Commencez par prendre quelques minutes pour vous recentrer comme vous l'avez fait dans les exercices précédents. Une fois que vous serez bien détendu, posez-vous la question suivante: *Quelle est ma valeur la plus intime et la plus profonde?*

Fermez les yeux pendant au moins soixante secondes et écoutez vos voix intérieures en portant une attention particulière aux pensées et émotions qui surgissent en vous. Ouvrez ensuite les yeux et écrivez un mot ou une courte phrase qui décrit votre valeur la plus profonde.

Si aucun mot ne vous vient à l'esprit, fermez les yeux de nouveau et concentrez-vous sur la question quelques minutes encore, jusqu'à ce qu'un mot se manifeste à vous. Notez-le aussitôt, puis répétez la question: *Quelle est ma valeur la plus intime et la plus profonde?* Si un mot différent vous vient à l'esprit, comme c'est souvent le cas, notez-le lui aussi. Répétez cette étape plusieurs fois pour voir si d'autres valeurs essentielles se révèlent à votre conscience.

Regardez maintenant votre liste de mots et encerclez celui qui vous semble le plus juste à ce moment-là. Fermez les yeux encore une fois et répétez la phrase ou le mot choisi, silencieusement d'abord, puis à voix haute. Remarquez comment vous vous sentez en le disant, puis comparez-le aux autres mots que vous avez notés.

Quelle est l'utilité de cet exercice? Des chercheurs de l'Université de Californie à Los Angeles soutiennent que, lorsque nous réfléchissons à nos valeurs personnelles, nos réponses endocriniennes et psychologiques au stress demeurent très basses¹. En d'autres mots, le simple fait de réfléchir et d'affirmer nos valeurs profondes améliore la santé de notre cerveau, nous met à l'abri du surmenage, réduit notre propension à ruminer nos échecs et nous rend moins réactifs et défensifs lorsque quelqu'un nous confronte ou nous dit des choses qui nous sont désagréables².

DIX JOURS DE VALEURS INTÉRIEURES

L'exercice suivant, qui s'étale sur dix jours, est le premier devoir que Mark donne à ses étudiants au premier jour du MBA pour cadres d'entreprise de l'Université Loyola Marymount de Los Angeles, laquelle est reconnue comme une des meilleures écoles d'études commerciales au monde. Ce programme spécialisé est conçu pour les cadres, gestionnaires et chefs d'entreprise qui veulent acquérir des compétences de gestion avancées tout en continuant d'exercer leurs fonctions.

Voici ce que vous allez faire. Chaque matin, juste après le lever, prenez quelques instants pour vous étirer, respirer profondément et relaxer. Posez-vous ensuite la question suivante: *Quelle est ma valeur la plus intime et la plus profonde?* Notez les mots qui vous viennent à l'esprit, mais tenez aussi un journal quotidien des impressions, émotions et réactions que vous inspire l'exercice. Faites cela pendant dix jours, puis le onzième jour répondez brièvement, sur une seule feuille de papier, aux sept questions suivantes. Répondez spontanément, sachant qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Ce questionnaire est conçu spécifiquement pour approfondir le processus d'autoréflexion.

1. Quelle a été votre réaction initiale à l'exercice?
2. Avez-vous trouvé l'exercice plaisant, ennuyeux, intéressant, agaçant?

3. Combien de temps avez-vous passé chaque jour à contempler vos valeurs intérieures?
4. L'exercice a-t-il eu un impact sur d'autres aspects de votre journée, de votre travail ou de votre vie?
5. Comment définissez-vous le mot «valeur»?
6. Avez-vous découvert des choses sur vous-même?
7. L'exercice a-t-il influencé votre façon de percevoir votre travail et vos valeurs professionnelles?

Cet exercice était en fait une tâche optionnelle dans la classe de Mark. Les étudiants qui s'y sont prêtés soumettaient leur journal quotidien et leurs réponses au questionnaire de manière anonyme, ce qui permettait à Mark d'avoir une idée plus juste, plus franche de l'impact réel de l'exercice dans la vie des participants.

Au bout du compte, presque tous les étudiants ont jugé l'expérience utile, agréable et enrichissante, ce qui n'est pas peu dire étant donné qu'au début les impressions étaient mitigées: certains jugeaient l'exercice ennuyeux, d'autres se montraient intrigués, mais quelques-uns étaient carrément contrariés. Un étudiant qui était chef d'exploitation dans une entreprise de taille moyenne n'avait pas hésité à exprimer le fond de sa pensée: «Voulez-vous bien me dire ce que ce foutu exercice a à voir avec la planification financière?» À la fin, il a écrit le commentaire suivant: «Je crois que cet exercice devrait être enseigné dans tous les programmes de MBA d'Amérique.» Et il n'était pas le seul à en penser du bien. Voici quelques extraits des réponses que les étudiants ont inscrites dans le questionnaire final:

Au début je me suis dit: «Qui a le temps de faire ce genre de trucs?» Déjà que je n'avais pas assez de minutes dans la journée pour assurer la bonne marche de mon entreprise, et qu'en plus le MBA impliquait une lourde charge de travail. Mais finalement, les quelques minutes que je consacrais chaque matin à l'exercice m'aidaient à rester calme et concentré tout au long de la journée. Je vais continuer de le faire jusqu'à la fin du programme.

Le matin, aussitôt que je me réveille, mon esprit se met à tourner à toute vitesse pour planifier ma journée. Cet exercice m'a fait comprendre que ce n'était pas bon pour ma santé. C'est quand je le

pratique cinq à dix minutes par jour qu'il m'est le plus bénéfique, et j'ai remarqué que mon sommeil a gagné en quantité et en qualité. Je sais que j'ai des valeurs solides, mais je n'avais jamais pris le temps d'y réfléchir.

Je suis devenu beaucoup plus conscient de mes émotions et de la manière dont elles pouvaient saboter mes soirées avec ma femme. Un soir où je m'étais disputé avec elle, je suis allé m'asseoir seul pendant trente minutes et j'ai réfléchi à la valeur de mon mariage. Je suis ensuite retourné la voir, je me suis excusé, et nous avons réglé le problème en discutant calmement.

J'utilise mon mot positif toute la journée. Je me sens plus calme, moins stressé, et on dirait qu'il m'aide à résoudre les problèmes difficiles au travail. J'aime le fait qu'il m'a rendu plus conscient, et j'aime aussi le sentiment qu'il me procure tout au long de la journée.

Les valeurs fondamentales qui sont ressorties de l'exercice sont l'honnêteté, l'intégrité et la famille. Ça m'a fait réfléchir à mon éthique et à mes valeurs au travail, à tout ce qui est vraiment essentiel pour moi sur le plan professionnel. J'ai réalisé que ça me convient de gravir les échelons du succès plus lentement, car ça me permet de mieux soutenir les gens avec qui je travaille et de consacrer plus de temps à ma famille.

Cet exercice m'a fait comprendre l'importance de la bonté et de la bienveillance, et il m'a donné envie de vivre selon mes principes les plus profonds. Parfois, les exigences du boulot ont préséance sur mes valeurs fondamentales, et dans ces cas-là je ne peux pas vraiment exprimer ce que je suis ni exploiter pleinement mon potentiel.

Au début je détestais cet exercice, mais il m'a obligé à repenser mes priorités. J'ai compris que les affaires ne sont pas juste une question de chiffres et d'argent. Je crois maintenant que chacun devrait prendre au moins deux minutes par jour pour réfléchir à ses principes et à ses valeurs ainsi qu'à la manière dont il peut les utiliser pour se bâtir une carrière et une personnalité plus joyeuses, plus vivantes.

Plus du tiers des étudiants ont dit que l'exercice leur a donné l'envie de s'impliquer davantage dans des activités spirituelles comme la méditation, et ce, bien que de telles activités n'aient jamais été mentionnées durant le cours. Mais le plus étonnant, c'est que plusieurs d'entre eux ont écrit qu'ils comptaient restructurer leur entreprise pour que les valeurs y prennent une plus grande place. Un PDG a demandé à tous les gens de son entreprise de rédiger un «énoncé de mission et de valeurs»; il a ensuite distribué ces textes en classe.

Ce n'est peut-être qu'une coïncidence, mais les deux étudiants qui ont choisi de ne pas faire l'exercice ont eu plus de difficulté à accomplir leurs travaux et ils étaient plus têtus, moins coopératifs que les autres dans les activités en équipe.

LA RÉACTION SUR INTERNET

Au cours des deux dernières années, des tas de gens ont essayé notre exercice de valeurs personnelles et nous ont fait part de leur expérience par l'entremise de médias sociaux comme Facebook. Il y avait parmi eux des étudiants de niveau collégial, des thérapeutes, des adeptes de pratiques spirituelles ou religieuses, des avocats spécialisés en divorce, des médiateurs, des enseignants et des cadres d'entreprise. Dans la vaste majorité des cas, la réaction s'est avérée positive – un des attraits de l'exercice étant sans doute qu'il prenne si peu de temps à exécuter. John, un travailleur de la construction en Nouvelle-Zélande, nous a écrit ceci:

Ma réaction initiale a été de me dire que j'avais assez de choses à faire comme ça sans avoir à m'embarrasser d'un autre truc. Mais après, je me suis dit que je n'avais pas beaucoup songé à mes valeurs par le passé, même si j'avais lu sur le sujet. J'ai nommé l'amour, la disponibilité et la famille comme étant mes trois valeurs principales, et j'ai réalisé qu'il y avait un aspect de ma vie où l'amour n'était pas présent, et c'était au travail. Normalement, j'éprouve beaucoup d'animosité envers mon patron, mais, dès le troisième jour de l'exercice de valeurs, j'ai commencé à ressentir de la compassion pour lui. Je n'étais plus en colère contre lui, parce que j'ai vu qu'il ne faisait que faire son boulot. J'en suis venu à

éprouver de la gratitude, parce qu’au fond c’était grâce à lui si je travaillais.

Cheri Frootko, un réalisateur et superviseur de scénario sud-africain, a vu notre exercice de valeurs sur YouTube dans une vidéo tirée d’une conférence TEDxConejo que Mark avait donnée en 2010 à Thousand Oaks, en Californie (www.youtube.com/watch?v=yvh-CLXEeSDQ). Cheri venait de réunir une équipe de techniciens pour un tournage en France, or il a décidé de leur montrer la vidéo. Par la suite, chaque matin avant de commencer à travailler, ils ont fait l’exercice des valeurs intérieures. Voici ce que Cheri a écrit au sujet de cette expérience:

Nous avons imité ce que Mark faisait sur la vidéo, parce que c’était amusant: on bâillait, on prenait de grandes respirations, on faisait des étirements, on roulait les épaules, on secouait les mains pour évacuer la tension. Puis on fermait les yeux et on se demandait quelle était notre valeur la plus importante. Ensuite, par esprit de camaraderie, on partageait nos mots. Qu’est-ce que ça a donné? Eh bien, ces dix personnes qui une semaine plus tôt étaient de purs étrangers ont rapidement tissé un lien très fort, très intime qui n’aurait pas existé sans ce petit exercice de trois minutes. Ça a été pour nous un réel catalyseur. Bon, nous aurions tout de même bien travaillé sans l’exercice – disons à un niveau de 6 sur 10 –, mais rien que du fait que nous partagions quotidiennement nos valeurs, l’énergie et l’harmonie du groupe ont atteint le niveau 9. P.-S. – J’ai oublié de mentionner que, quand la pression devenait vraiment forte sur le plateau, on utilisait un mot spécial pour se relaxer. On disait «*yawn*», du verbe anglais qui signifie «bâiller», et du coup l’atmosphère devenait aussitôt plus légère et plus décontractée.

On commence à employer des exercices de ce genre dans le domaine des affaires et de la médecine. Des psychologues de l’Université du Missouri ont découvert que, lorsqu’un exercice de valeurs personnelles est intégré à un plan de traitement destiné à aider les patients à gérer la douleur chronique, leur tolérance à la douleur s’en trouve grandement améliorée³. En somme, on peut dire que les problèmes quotidiens nous touchent moins

lorsque nous sommes en contact avec les choses essentielles qui ont une réelle importance dans notre vie.

VERS UNE SOCIÉTÉ AXÉE SUR LES VALEURS

Les valeurs intérieures étaient un sujet populaire dans les années 1950 et 1960, époque où les livres de Viktor Frankl (*Découvrir un sens à sa vie*) et Abraham Maslow (*L'accomplissement de soi*) étaient des best-sellers. Au cours des vingt dernières années, la recherche scientifique s'intéressant aux valeurs s'est tarie au point de disparaître presque complètement, mais fort heureusement les choses ont commencé à changer. Dans la décennie 2000, nous avons assisté à l'effondrement de plusieurs institutions financières, ce qui a amené des magazines tel le *Bloomberg Businessweek* à réclamer l'implantation de nouvelles valeurs d'entreprise et de leadership. Le monde des affaires semble enfin prêt à répondre à l'appel.

Professeur à l'école de commerce de l'Université Harvard, Rosabeth Moss Kanter est considérée par plusieurs comme l'une des femmes les plus puissantes du monde. Elle a récemment déclaré que les dirigeants d'entreprise devaient faire des valeurs une préoccupation fondamentale: «Dans les grandes sociétés que je qualifie de *supercorp* – des compagnies innovatrices, rentables et responsables –, l'établissement dans l'ensemble de l'entreprise d'un dialogue sur l'interprétation et l'application des valeurs entraîne une augmentation du niveau de collaboration, d'initiative et d'imputabilité⁴.»

Nos propres recherches soutiennent cette assertion. Bien que chacun ait des valeurs qui lui soient propres – allant des principes idéalistes de vérité, de croissance et d'intégrité aux valeurs interpersonnelles telles que l'amour, la famille et l'amitié –, lorsque des individus partagent ouvertement entre eux leurs valeurs, ils se rapprochent et en viennent à exprimer un soutien mutuel.

Nous avons déjà donné une conférence devant un auditoire composé de croyants et d'athées, de libéraux et de conservateurs, de millionnaires et d'assistés sociaux. Nous leur avons fait faire l'exercice des valeurs intérieures, puis nous avons demandé à chacun de partager ses valeurs à voix haute avec les autres. À la fin, presque tous les participants semblaient unis par un profond respect mutuel. Lorsque le président de la plus importante association d'athées en Amérique a dit au groupe que sa valeur

était d'aider les gens à trouver la paix intérieure dans leur vie personnelle et professionnelle, tout le monde dans la salle a applaudi.

Kanter a observé le même phénomène dans le monde des affaires: quand les gens partagent leurs valeurs profondes et en discutent entre eux, cela renforce la motivation du groupe entier. Les valeurs personnelles des employés s'intègrent alors aux politiques de l'entreprise, ce qui contribue à guider la société dans ses choix éthiques. Selon Kanter, une entreprise qui discute ouvertement de ses valeurs n'a plus besoin d'imposer des règles impersonnelles et coercitives.

Kanter a également observé une diminution des conflits interpersonnels lorsqu'il y a discussion des valeurs. Les gens sentent qu'ils font partie d'une équipe, et donc le niveau de coopération et de rentabilité augmente:

L'organisation devient alors une communauté unie par une intention commune, ce qui renforce la collaboration et l'esprit d'équipe. Une fois que les gens d'une entreprise ont accepté et intériorisé les principes fondamentaux de celle-ci, ils sont plus portés à agir avec droiture et professionnalisme, et ils inciteront leurs collègues à faire de même... Une entreprise peut assurément débloquer son potentiel créatif en favorisant une réflexion active sur ses valeurs et intentions fondamentales⁵.

Voilà ce que l'on peut accomplir en s'interrogeant sur ses valeurs. Le procédé est simple, mais il est doté d'un pouvoir immense.

QU'EST-CE QU'UNE VALEUR?

On nous demande souvent de définir ce qu'est une valeur. À cela nous nous gardons bien de répondre, car l'efficacité de l'exercice réside justement dans le fait que nous ne tentons pas de définir la valeur. Et nous ne donnons pas d'exemples, car, si nous suggérions certaines valeurs aux gens, l'exercice deviendrait axé sur une direction extérieure plutôt qu'intérieure. Laissant les gens s'interroger à leur manière, nous leur permettons de découvrir leurs propres valeurs.

Les valeurs sont difficiles à définir ou à catégoriser du fait qu'elles touchent à plusieurs dimensions de notre vie. Une valeur peut être morale, politique, religieuse, maritale, organisationnelle ou esthétique. Il y a des valeurs pratiques et des valeurs théoriques, des valeurs scientifiques et des

valeurs philosophiques, des valeurs personnelles et interpersonnelles. Certaines valeurs sont liées à la santé, d'autres à l'argent. Nous choisissons même parfois les aliments que nous mangeons et les produits que nous achetons en fonction de nos valeurs⁶. La prudence est de mise, cependant, car des valeurs trop rigides, trop restrictives peuvent engendrer une multitude de conflits interpersonnels⁷.

Façonnées par des influences génétiques aussi bien qu'environnementales⁸, les valeurs intérieures sont essentielles dans la mesure où elles donnent un sens et une direction à la vie. Sans elles, nous aurions tendance à nous comporter de manière antisociale⁹. Vous serez sans doute étonné d'apprendre que différentes valeurs activent différentes structures du cerveau¹⁰. Mieux encore, il a été démontré que l'activité du cortex visuel diffère selon les valeurs culturelles de l'individu¹¹, ce qui pourrait signifier que chaque culture voit le monde d'une manière fondamentalement différente.

POSER LES BONNES QUESTIONS

Lorsque nous avons commencé à recueillir des données pour mesurer les effets de la communication empathique, nous avons posé aux participants d'un de nos ateliers la question suivante: «Quel est votre désir secret?» C'est le succès phénoménal du livre *Le secret* et du film qui en a été tiré qui nous a inspiré cette question, aussi étions-nous très curieux de voir quel genre de réponses les gens nous donneraient.

Nous avons fait un premier tour avant de commencer les exercices de communication empathique, et à ce moment les «désirs secrets» des participants étaient plutôt de nature matérialiste – avoir plus d'argent, un meilleur travail, une plus belle maison, etc. Les réponses furent bien différentes après que les participants eurent fait notre exercice de dialogue de quarante minutes. Ils ont alors commencé à parler de bonheur et de contentement. Les désirs financiers avaient diminué de plus de moitié, passant de 34 pour cent à 14 pour cent. Le désir de paix avait augmenté de 60 pour cent. Les désirs relatifs à l'amour de soi et à l'amour interpersonnel avaient presque triplé.

Les valeurs intrinsèques sont plus souvent associées au bien-être émotionnel et existentiel qu'à la richesse¹², d'où l'importance de poser les bonnes questions et de les poser de la bonne manière. Si vous demandez

aux gens ce qu'ils veulent, leurs réponses seront bien souvent liées à la prospérité matérielle. Par contre, si vous leur demandez ce qui les rend heureux, l'argent sera rarement mentionné. Cela est dû au fait que l'être humain considère le bonheur comme une valeur universelle beaucoup plus importante que la richesse matérielle¹³. L'argent est une denrée désirable, mais dont on ne peut se servir pour acheter la confiance des autres ni pour cultiver en soi des émotions positives, éléments qui sont essentiels au mieux-être. Dans son livre *L'animal social*, David Brooks écrit qu'il est infiniment préférable d'avoir une vie sociale et familiale gratifiante et d'être insatisfait de son travail que d'être heureux au travail mais malheureux dans sa vie familiale et sociale.

Le stress qu'on s'impose quand on se concentre trop sur l'argent fait sérieusement obstacle à notre bien-être. Une étude réalisée en 2010 par des chercheurs de l'Université de Liège affirme que «l'argent inhibe la capacité des gens à savourer les expériences et émotions positives dans leur vie de tous les jours¹⁴». Les chercheurs liégeois ont également observé que les individus fortunés ont plus de difficulté à jouir de la vie que ceux qui ont un revenu moyen.

LES VALEURS SITUATIONNELLES

Au fil de vos expérimentations avec notre exercice de valeurs intérieures, vous verrez que vos résultats changeront et évolueront avec le temps. Les événements marquants – mariage, divorce, la naissance d'un enfant – peuvent sensiblement modifier nos valeurs, pour le mieux ou pour le pire. Un divorce particulièrement venimeux peut troubler profondément un enfant et l'amener à se méfier du mariage, mais il peut aussi s'avérer libérateur pour un des parents.

La plupart des individus qui vivent un événement tragique, grave ou traumatique révisent ensuite leurs valeurs, souvent dans le but de retirer davantage de satisfaction de la vie¹⁵. Le simple fait de réfléchir à la mort nous détourne de la cupidité et de l'égoïsme, et nous incite à adopter un comportement plus altruiste et généreux¹⁶.

Dans le cadre de nos recherches, nous avons élaboré des variantes de l'exercice des valeurs intérieures; deux d'entre elles ont été jugées particulièrement utiles par les participants. Réfléchissez un moment aux

deux questions suivantes. Vous verrez qu'elles suscitent des réponses bien différentes de la question relative à vos valeurs fondamentales:

Quelle est ma valeur la plus profonde sur le plan des relations? Quelle est ma valeur la plus profonde sur le plan de la communication?

Les réponses à ces questions sont les mêmes pour bien des gens: les mots les plus communs pour la valeur relationnelle sont «confiance» et «bienveillance»; pour la valeur communicationnelle, c'est le désir d'être écouté avec respect et de se faire parler avec franchise et douceur. Si nous exerçons consciemment ces valeurs dans nos échanges avec les autres, nous vivrons moins de conflits, et ce, même quand nous interagissons avec des gens qui nous déplaisent ou en qui nous n'avons pas confiance.

Il y a des situations qui font de cette nécessité une évidence. Je me souviens d'un jour où Mark a été appelé à arbitrer un différend pour un centre de formation en psychologie. Il y avait réunion du conseil d'administration, et la colère était le sujet au cœur du débat. Un groupe principalement composé de thérapeutes soutenait que l'expression de la colère était un élément essentiel au processus de guérison. Un second groupe, dans lequel se retrouvaient les cadres de l'entreprise, prônait le tact et la diplomatie plutôt que la colère.

Les leaders des deux factions refusaient tout compromis, aussi en était-on arrivé à une impasse. Ayant analysé la situation, Mark a demandé à chaque leader quelle était sa valeur personnelle la plus profonde. Sam, qui était du côté de la diplomatie, a répondu en premier et ses trois mots étaient «amour», «compassion» et «bonté». Jill, qui associait l'expression de la colère à la notion psychologique de catharsis, a présenté les mots «bonté», «intégrité» et «honnêteté».

«Parfait! s'est écrié Mark. Alors, est-ce que chacun de vous respecte les valeurs de l'autre?»

Sam et Jill ont tous deux acquiescé.

«Bien. Jill, présentez maintenant vos arguments à Sam, mais en respectant à la fois vos valeurs et les siennes. Je veux que vous exprimiez sincèrement votre colère, mais faites-le avec amour, compassion, douceur et bonté.»

Jill tenta l'expérience, mais elle fut incapable de faire ce que Mark lui demandait. Pourquoi? Parce qu'il est impossible d'exprimer de la colère, du ressentiment ou toute autre émotion négative de manière productive, avec amour et compassion.

LES VALEURS DANS LES RELATIONS PERSONNELLES

Lorsque les gens partagent leurs valeurs personnelles, relationnelles et communicationnelles *avant* de discuter d'un problème ou d'un sujet difficile à aborder, ils ont plus de chances de rester calmes et centrés durant la conversation. Le partage des valeurs améliore grandement la communication dans les séances de thérapie de couple, car c'est une technique qui enraie les émotions négatives – colère, méfiance, mépris – avant même qu'elles ne se manifestent. Le témoignage suivant révèle comment le docteur James Walton, spécialiste accrédité en thérapie familiale et conjugale, utilise l'exercice des valeurs intérieures dans sa pratique:

Entre les séances de thérapie, je demande à mes patients de réfléchir à leur valeur la plus profonde chaque jour, à raison de deux minutes par jour. Ceux qui font cela connaissent des transformations incroyables. Quand je travaille avec des couples, je leur demande d'examiner le rôle que jouent les valeurs personnelles dans leur relation, ainsi que les problèmes qui sont créés lorsque ces valeurs sont transgressées. Les valeurs que mes clients évoquent le plus souvent sont l'amour et la compassion.

Je vous donne un exemple. En tant que couple, Clara et Bart avaient de multiples problèmes de communication: lui manifestait un comportement passif-agressif envers elle; elle était ouvertement hostile et critique envers lui. Ils se disputaient pour des peccadilles et leurs querelles étaient souvent disproportionnées par rapport à la faute commise. Ils n'éprouvaient plus d'estime ou d'amitié l'un pour l'autre. J'ai décidé qu'ils étaient mûrs pour l'exercice des valeurs intérieures.

J'ai commencé par leur faire faire un bref exercice de relaxation, puis j'ai demandé à chacun de visualiser mentalement une personne aimée en essayant de ressentir vraiment ce sentiment d'amour. Je leur ai ensuite demandé de se concentrer sur leur valeur fondamentale la plus profonde, en laissant cette valeur occuper tout leur esprit. Chacun a exprimé une valeur différente: Bart avait besoin de se sentir soutenu, encouragé; Clara avait besoin de se sentir acceptée.

Durant la discussion qui a suivi cette expérience, chacun a réalisé qu'il n'était pas sensible aux valeurs fondamentales de l'autre. Je leur ai expliqué que, quand on transgresse notre propre valeur fondamentale, on se déresponsabilise et on perd sa capacité d'action. J'ai aidé Clara à réaliser combien il était important qu'elle soutienne Bart, et j'ai demandé à Bart de méditer quelques minutes par jour sur l'essence du soutien en employant la technique des valeurs intérieures. Il devait se concentrer sur ce que l'on ressent quand on reçoit le soutien d'un autre et quand on accorde aux autres le sien; il devait remplir son cœur de cette expérience. J'ai aussi demandé à Bart de réfléchir à ce qu'il pouvait faire pour apprécier et accepter davantage Clara.

J'ai demandé à Clara de méditer quelques minutes par jour sur la notion d'acceptation. Elle devait sentir dans son cœur qu'elle s'acceptait elle-même et acceptait les autres, sentir ce que cela faisait de donner et de recevoir cette acceptation.

Une semaine après avoir commencé cette pratique, leur relation s'était améliorée de manière remarquable. Bart et Clara disaient qu'ils se sentaient beaucoup plus près l'un de l'autre et que s'était installée entre eux une belle compréhension mutuelle. Ils étaient en train de redevenir des amis. Pour tout dire, cet exercice a fait beaucoup plus pour leur relation que tout le travail qu'on avait fait ensemble auparavant.

J'ai employé cette technique avec d'autres couples par la suite, et dans tous les cas cela a donné de bons résultats, surtout chez les couples qui font chaque jour l'exercice. Cette contemplation quotidienne des valeurs profondes aide chaque individu à ressentir plus d'empathie envers l'autre.

Existe-t-il une règle générale qui engloberait les valeurs communicationnelles les plus élémentaires? Absolument. Nous croyons en effet que la règle d'or de la communication devrait être: *Parle aux autres comme tu voudrais qu'ils te parlent et écoute les autres comme tu voudrais être écouté.*

CRÉER DES VALEURS D’AFFAIRES ET DES VALEURS PROFESSIONNELLES DURABLES

Si nous partageons tous des valeurs communicationnelles similaires, certaines études commencent à dénoter une plus grande variété au sein de nos valeurs personnelles et professionnelles¹⁷. Cela peut poser problème, car un individu chez qui il y a divergence entre les valeurs intérieures et les valeurs professionnelles court plus de risques de souffrir tôt ou tard d’épuisement émotionnel¹⁸.

C’est un phénomène que l’on observe fréquemment dans le monde de la santé. Dans certaines régions des États-Unis, près de 50 pour cent des médecins souffrent d’épuisement professionnel. À l’occasion d’une étude menée auprès de 3200 médecins canadiens, les chercheurs furent en mesure de prédire quels sujets souffriraient d’épuisement et accuseraient une baisse de rendement au travail simplement en identifiant les individus dont les valeurs personnelles étaient en conflit avec les valeurs prônées dans leur milieu de travail¹⁹.

Ces constatations trouvent résonance dans le milieu des affaires. Des chercheurs de l’Université de Californie à Los Angeles ont noté que, lorsque les stratégies de gestion d’une entreprise sont en accord avec les valeurs de ses employés, les gens sont plus heureux au travail et ont moins tendance à quitter leur emploi²⁰.

Le docteur Roger P. Levin a créé l’exercice suivant pour aider les individus à harmoniser leurs valeurs personnelles et professionnelles:

Dressez une liste de quinze mots qui représentent les valeurs et croyances de votre entreprise ou de votre milieu professionnel. Cette liste peut inclure des termes comme intégrité, équilibre, profit, croissance, défi, altruisme, excellence, qualité, confiance, respect, enthousiasme, etc. Une fois la liste terminée, réfléchissez-y pendant une dizaine de jours en retranchant les mots que vous jugez superflus. À la fin, votre liste ne devra pas compter plus de six mots. Vous pouvez ajouter un mot à condition d’en éliminer un autre, et vous pouvez compter comme un seul mot les termes qui ont un sens similaire – intégrité et honnêteté, par exemple. Ayant éliminé les mots moins importants, vous vous retrouverez avec l’essentiel...

Une fois que vous aurez déterminé vos quatre, cinq ou six valeurs professionnelles, il vous sera plus facile de renforcer votre pratique ou de mettre sur pied une équipe ultra-compétente... Répétez ensuite le processus, mais pour trouver cette fois vos valeurs personnelles. Vous verrez, c'est un exercice amusant, mais aussi très révélateur²¹.

LES VALEURS SPIRITUELLES

Pour l'essentiel de l'histoire humaine, les valeurs ont été une question d'ordre spirituel. Une des fonctions des textes sacrés consistait à déterminer les valeurs susceptibles de mener à une plus grande plénitude, dans cette vie comme dans ce qui pouvait venir après. S'il fallait dresser la liste de toutes les valeurs spirituelles que l'humain a pu invoquer au fil des âges, nous remplirions sans peine toutes les pages de ce livre.

Malgré tous ces siècles de débat théologique, nous ne sommes pas encore arrivés à choisir unanimement quelles valeurs sont les plus essentielles à notre bonheur ou à notre survie. Chacun a sa petite idée là-dessus. Cette absence de consensus pourrait être une conséquence de la nature même du cerveau humain: contrairement à ce que l'on observe chez les animaux, chez l'humain, l'activité cérébrale diffère d'un individu à l'autre. C'est pourquoi il n'y a pas deux individus, pas deux cerveaux qui donnent le même sens ou la même valeur à un mot. Les valeurs qui guident notre vie et par lesquelles nous nous exprimons sont aussi uniques, aussi individuelles que ces réseaux neuronaux complexes et changeants qui sont à la base de toutes nos décisions.

Même le mot «spiritualité» semble défier toute définition. Religieux, philosophes et psychologues débattent chaudement la question, mais, dans notre esprit, spiritualité et valeurs se confondent souvent. Nous parlons de valeurs «profondes» plutôt que de valeurs «élevées» parce que cette terminologie nous permet de contourner la théologie et de nous adresser tant aux croyants qu'aux non-croyants. Un projet présentement en cours à l'Université de Californie à Los Angeles a opté pour une approche similaire:

La spiritualité relève de notre vie intérieure, subjective, en contraste avec le domaine objectif des événements et objets matériels. Notre

spiritualité se manifeste à travers nos valeurs et nos idéaux les plus chers, à travers ce que nous sommes, nos racines, le sens que nous donnons à notre vie; elle s'exprime dans le lien qui nous unit aux autres et au monde qui nous entoure. La spiritualité englobe aussi ces aspects de notre existence qu'il nous est difficile de définir ou d'exprimer, des choses telles que l'inspiration, la créativité, le mystérieux, le sacré, le mystique. À l'intérieur de cette perspective plus large, elle s'inscrit essentiellement comme une impulsion et une réalité universelles²².

Nous vivons aujourd'hui dans un monde où les croyances foisonnent et se font concurrence, c'est pourquoi nous jugeons essentiel de promouvoir un dialogue axé sur les valeurs. Pour certaines personnes, ce dialogue sera associé à des croyances religieuses ou politiques, mais dans l'ensemble on peut dire qu'il transcende aussi ces croyances. L'élément central de la communication empathique est le respect des valeurs fondamentales de la personne qui écoute et de celle qui parle. Marquez une pause avant de pénétrer dans la salle de réunion ou avant de rentrer chez vous après le travail, et posez-vous la question suivante: *Qu'est-ce que j'apprécie le plus chez la personne que je vais voir dans un instant?*

Nous vivrions beaucoup moins de conflits interpersonnels si nous procédions plus souvent de cette manière.

-
1. J. D. Creswell, W. T. Welch, S. E. Taylor, D. K. Sherman, T. L. Gruenewald et T. Mann, «Affirmation of personal values buffers neuroendocrine and psychological stress responses», *Psychological Science*, vol. 16, n° 11, novembre 2005, p. 846-851.
 2. D. K. Sherman, L. D. Nelson et C. M. Steele, «Do messages about health risks threaten the self? Increasing the acceptance of threatening health messages via self-affirmation», *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 26, 2000, p. 1046-1058. Voir aussi: S. L. Koole, K. Smeets, A. Van Knippenberg et A. Dijksterhuis, «The cessation of rumination through self-affirmation», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, 1999, p. 111-125.
 3. A. Branstetter-Rost, C. Cushing et T. Douleh, «Personal values and pain tolerance: Does a values intervention add to acceptance?», *Journal of Pain*, vol. 10, n° 8, août 2009, p. 887-892.
 4. R. M. Kanter, «Getting value from value», *Harvard Business Review*, blogue, 14 juin 2010.
 5. *Ibid.*
 6. T. Pohjanheimo, R. Paasovaara, H. Luomala et M. Sandell, «Food choice motives and bread liking of consumers embracing hedonistic and traditional values», *Appetite*, vol. 54, n° 1, février 2010, p. 170-180.

7. J. K. Neumann, K. E. Olive et S. D. McVeigh, «Absolute versus relative values: Effects on medical decisions and personality of patients and physicians», *Southern Medical Journal*, vol. 92, n° 9, septembre 1999, p. 871-876.
8. A. Knafo et F. M. Spinath, «Genetic and environmental influences on girls' and boys' gender-typed and gender-neutral values», *Developmental Psychology*, vol. 47, n° 3, mai 2011, p. 726-31. Voir aussi: J. A. Schermer, N. T. Feather, G. Zhu et N. G. Martin, «Phenotypic, genetic, and environmental properties of the portrait values questionnaire», *Twin Research and Human Genetics*, vol. 11, n° 5, octobre 2008, p. 531-537.
9. A. M. Grant, «The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions», *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, n° 1, janvier 2008, p. 108-24. Voir aussi: L. M. Padilla-Walker et G. Carlo, «Personal values as a mediator between parent and peer expectations and adolescent behaviors», *Journal of Family Psychology*, vol. 21, n° 3, septembre 2007, p. 538-541, et: G. P. Kuperminc et J. P. Allen, «Social orientation: Problem behavior and motivations toward interpersonal problem solving among high risk adolescents», *Journal of Youth and Adolescence*, vol. 30, n° 5, octobre 2001, p. 597-622.
10. J. Y. Chiao, T. Harada, H. Komeda, Z. Li, Y. Mano, D. Saito, T. B. Parrish, N. Sadato et T. Iidaka, «Neural basis of individualistic and collectivistic views of self», *Human Brain Mapping*, vol. 30, n° 9, septembre 2009, p. 2813-2820.
11. T. Hedden, S. Ketay, A. Aron, H. R. Markus et J. D. Gabrieli, «Cultural influences on neural substrates of attentional control», *Psychological Science*, vol. 19, n° 1, janvier 2008, p. 12-17.
12. D. Kahneman et A. Deaton, «High income improves evaluation of life but not emotional well-being», *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 107, n° 38, 21 septembre 2010, p. 16489-16493.
13. E. Diener, W. Ng, J. Harter et R. Arora, «Wealth and happiness across the world: Material prosperity predicts life evaluation, where as psychosocial prosperity predicts positive feeling», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 99, n° 1, juillet 2010, p. 52-61.
14. J. Quoidbach, E. W. Dunn, K. V. Petrides et M. Mikolajczak, «Money giveth, money taketh away: The dual effect of wealth on happiness», *Psychological Science*, vol. 21, n° 6, juin 2010, p. 759-763.
15. S. Parnia, K. Spearpoint et P. B. Fenwick, «Near death experiences, cognitive function and psychological outcomes of surviving cardiac arrest», *Resuscitation*, vol. 74, n° 2, août 2007, p. 215-221.
16. P. J. Cozzolino, A. D. Staples, L. S. Meyers et J. Samboceti, «Greed, death, and values: From terror management to transcendence management theory», *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 30, n° 3, mars 2004, p. 278-292.
17. M. Rassin, «Nurses' professional and personal values», *Nursing Ethics*, vol. 15, n° 5, septembre 2008, p. 614-630.
18. I. Altun, «Burnout and nurses' personal and professional values», *Nursing Ethics*, vol. 9, n° 3, mai 2002, p. 269-278.
19. M. P. Leiter, E. Frank et T. J. Matheson, «Demands, values, and burnout: Relevance for physicians», *Canadian Family Physician*, vol. 55, n° 12, décembre 2009, p. 1224-1225, 1225.e1-6.
20. D. K. McNeese-Smith et M. Crook, «Nursing values and a changing nurse workforce: Values, age, and job stages», *Journal of Nursing Administration*, vol. 33, n° 5, mai 2003, p. 260-270.

21. R. P. Levin, «The power of values», *Journal of the American Dental Association*, vol. 134, n° 11, novembre 2003, p. 1520-1521.
22. «Spirituality in higher education: A national study of college students' search for meaning and purpose», [en ligne]. [<http://www.spirituality.ucla.edu>].

CHAPITRE 8

L'intimité, la coopération et la confiance en douze étapes

Parler brièvement. Parler lentement. Écouter attentivement. Montrer qu'on apprécie l'autre et demeurer positif. Observer son discours intérieur et cultiver le silence intérieur. Étudier le langage corporel, les expressions faciales et les inflexions vocales de l'autre et imiter ceux-ci pour entrer en résonance neurale avec lui. Se concentrer sur ses valeurs intérieures et les intégrer aux conversations en demeurant aussi détendu et présent que possible. Voilà les douze stratégies essentielles pour qui veut établir des relations de confiance profondes, productives et sincères. Les recherches effectuées sur le sujet suggèrent qu'il suffit d'ignorer une seule de ces stratégies pour que la capacité à communiquer soit compromise et pour que les risques de conflit augmentent.

Ces stratégies de communication vous permettront d'instaurer le meilleur dialogue possible, peu importe que vous vous adressiez à un ami, à un conjoint, à un collègue de travail, à un enfant, à un pur inconnu ou à une personne souffrant de troubles émotifs ou cognitifs. Choisisant nos mots avec soin et les orchestrant à partir de ces stratégies, nous aiderons les autres à nous comprendre d'une manière qui favorise la compassion et la coopération. Cela dit, les mots que nous disons et que nous écoutons ne représentent qu'une petite partie du processus de communication. C'est la *manière* dont nous les disons et la *manière* dont nous les écoutons qui fait toute la différence.

Il y a certaines choses qu'on doit absolument faire si on veut améliorer ses aptitudes conversationnelles. Nous devons reconnaître en premier lieu que la façon dont nous parlons ordinairement est inadéquate parce que remplie de mauvaises habitudes acquises à l'adolescence et au début de l'âge adulte. Nous devons consciemment et constamment interrompre ces habitudes de parole et d'écoute aussitôt qu'elles se manifestent. Et pour

finir, nous devons remplacer ces vieilles habitudes par des styles de communication différents et plus efficaces. Il va sans dire que cette transformation prendra du temps, puisqu'il est question ici d'apprentissage expérientiel.

L'exercice de vingt minutes que nous vous présenterons au prochain chapitre vous permettra de vous familiariser avec les douze stratégies de la communication empathique, et il a l'avantage de pouvoir s'exécuter avec un ou une partenaire. À peine l'aurez-vous répété quelques fois que vous serez déjà en mesure d'incorporer ces stratégies dans vos conversations, que ce soit au travail ou à la maison. Les recherches que nous avons effectuées démontrent qu'en plus d'améliorer les capacités empathiques de l'individu, les exercices de ce type peuvent modifier, en huit semaines ou moins, la structure et le fonctionnement de certaines zones-clés du cerveau de manière à améliorer la conscience sociale, la cognition et le contrôle émotionnel. C'est comme si on rebranchait notre cerveau différemment pour l'amener à mieux communiquer!

LES DOUZE COMPOSANTES DE LA COMMUNICATION EMPATHIQUE

Explorons maintenant plus en détail les stratégies de parole et d'écoute qui font partie de la communication empathique. Les six premières étapes sont préparatoires: c'est ce que vous devez faire avant de vous retrouver devant la personne avec qui vous allez engager la conversation. Elles seront idéalement exécutées dans l'ordre suivant:

1. Relaxez.
2. Soyez présent.
3. Cultivez le silence intérieur.
4. Augmentez la positivité.
5. Appuyez-vous sur vos valeurs les plus profondes.
6. Remémorez-vous un souvenir agréable.

Une fois que vous aurez accompli ces étapes préliminaires, vous serez plus calme, plus lucide et plus présent. C'est précisément dans cet état que vous devez être pour aborder un des aspects les plus cruciaux de la communication:

7. Soyez attentif aux signaux non verbaux.

Si vous n'êtes pas conscient des changements subtils qui s'opèrent dans la voix, dans le langage corporel et dans les expressions faciales de votre interlocuteur, vous ne pourrez pas déterminer avec certitude ce que l'autre pense ou ressent, car certains indices vous échapperont. Vous ne saurez pas si cette personne comprend ce que vous lui dites, ni même si elle vous écoute vraiment.

Une fois le dialogue engagé, appliquez scrupuleusement les cinq stratégies suivantes:

8. Exprimez votre considération.
9. Parlez chaleureusement.
10. Parlez lentement.
11. Parlez brièvement.
12. Écoutez attentivement.

Combien de gens appliquent ces techniques quotidiennement, sans jamais en déroger? Beaucoup moins que nous le souhaiterions. C'est comme perdre du poids: nous savons tous ce que cela nécessite, mais nous retournons trop volontiers à nos mauvaises habitudes. Cela fait partie de la nature humaine: interrompre un vieux comportement nécessite une quantité énorme d'énergie neurale; et pour créer une nouvelle habitude, il faut répéter le nouveau comportement des centaines et des centaines de fois, jusqu'à ce qu'il devienne naturel et automatique. Mais n'ayez crainte, vous vous engagerez dans cette ambitieuse démarche en toute simplicité, en apprenant d'abord à relaxer et à concentrer votre conscience sur le moment présent.

ÉTAPE 1: RELAXEZ

Considéré aujourd'hui comme l'une des premières causes de mortalité au monde, le stress engendre l'irritabilité, qui engendre la colère, laquelle entrave incontestablement notre capacité à communiquer et à coopérer avec les autres¹. C'est pourquoi il est important, avant d'engager le dialogue avec quelqu'un, de prendre soixante secondes pour faire un des exercices de relaxation suivants – que vous pouvez d'ailleurs adapter à votre guise.

Commencez par définir le niveau de tension dans chacune des parties de votre corps, sur une échelle de 1 à 10 (1 = très détendu; 10 = très tendu). Notez ces chiffres sur une feuille de papier.

Au cours des trente prochaines secondes, inspirez lentement en comptant jusqu'à cinq, puis expirez lentement, toujours en comptant jusqu'à cinq. Répétez cela trois fois. Maintenant, si vous en êtes capable, bâillez à quelques reprises en essayant de voir si vous êtes plus détendu qu'auparavant. Situez votre degré de relaxation sur une échelle de 1 à 10 et prenez ce chiffre en note.

Étirez maintenant votre corps d'une manière qui vous est confortable et agréable, en essayant de vous laisser envahir par la sensation voluptueuse que chaque étirement vous procure. Commencez par les muscles de votre visage: crispez-les, relâchez-les, puis étirez-les. Détendez ensuite vos épaules et votre nuque en penchant la tête d'un côté puis de l'autre, puis d'avant en arrière. Haussez les épaules comme si vous vouliez les remonter jusqu'à vos oreilles, contractez-les bien, laissez-les retomber, puis étirez-les vers le sol.

Contractez tous les muscles de vos bras et de vos jambes, et gardez-les ainsi en comptant jusqu'à dix. Décontractez-les ensuite en secouant les mains et les pieds pour évacuer complètement la tension. Prenez quelques grandes respirations, puis reposez-vous. Notez encore une fois votre niveau de tension sur 10 et voyez si vous êtes plus détendu qu'au début.

Un bref exercice comme celui-ci peut-il vraiment transformer votre cerveau au point d'améliorer de façon mesurable vos aptitudes communicationnelles? Oui, il le peut! Plusieurs études basées sur la neuro-imagerie ont observé qu'un exercice de relaxation de soixante secondes suffit à augmenter l'activité dans les zones du cortex qui sont essentielles au langage, à la communication, à la conscience sociale, au contrôle des émotions et aux capacités décisionnelles². En allongeant la durée de l'exercice, on active des parties du cerveau qui augmentent la capacité de concentration et d'attention au travail³ – et on observe également une diminution du niveau de cortisol et, par conséquent, du niveau de stress biologique.

Les études scientifiques qui se sont penchées sur la question ont conclu qu'on peut transformer son cerveau de manière positive simplement en observant les mouvements de sa respiration naturelle. On a également découvert que, lorsqu'un individu ajuste sa respiration à celle d'un autre,

cela aide les deux individus à se sentir plus calmes et plus empathiques l'un envers l'autre⁴. À la fin du livre *Emotions Revealed*, Paul Ekman écrit: «Au début, je ne comprenais pas en quoi le simple fait de se concentrer sur sa respiration pouvait avoir un impact positif sur les émotions.» Puis il a eu une révélation:

Lorsqu'on apprend à concentrer son attention sur un processus automatique qui ne nécessite aucun contrôle conscient, on acquiert la capacité d'être attentif à d'autres processus automatiques... On exploite en fait de nouveaux réseaux neuronaux qui nous donnent cette capacité. La beauté dans tout cela, c'est que cette aptitude peut amener l'individu à avoir une conscience accrue de ses comportements émotionnels et par la suite, chez certaines personnes, à avoir une plus grande conscience des mécanismes pulsionnels.

Quand les esprits s'échauffent, c'est la personne qui garde son calme qui tire généralement le meilleur parti de la situation. Apprenez à vous concentrer sur votre respiration et sur votre niveau de relaxation, et vous serez mieux équipé pour faire face aux discussions délicates.

ÉTAPE 2: SOYEZ PRÉSENT

Lorsque nous nous concentrons sur notre respiration et notre degré de relaxation, cela a pour effet d'ancrer notre esprit dans l'instant présent. Le discours intérieur de la conscience usuelle s'arrête, au moins momentanément, et cela nous permet d'être plus conscients des événements subtils qui se passent à ce moment-là autour de nous: nous entendons des sons et des bruits que nous ne remarquons pas habituellement; nous ressentons davantage de sensations dans notre corps; et nous percevons plus clairement les inflexions subtiles qui donnent un sens émotionnel aux paroles des gens qui nous parlent.

Créé par le célèbre auteur et maître spirituel Eckart Tolle, l'exercice suivant vous permettra de constater dès maintenant le pouvoir du moment présent⁵. Commencez par vous concentrer sur votre main droite; posez-vous ensuite la question suivante: *Puis-je avoir la certitude, en ce moment même, que ma main existe?* Réfléchissez à cette question tout en continuant de

vous concentrer sur votre main, et vous devriez bientôt commencer à ressentir de plus en plus de sensations.

Si vous ne sentez aucune différence après une minute ou deux, fermez votre main très lentement et serrez le poing pendant trente secondes. Ouvrez ensuite la main lentement, de façon que le mouvement dure trente secondes. Soyez attentif à toutes les sensations, dans vos doigts, dans la paume de votre main.

Plongé dans cet état de concentration profonde, votre esprit deviendra calme et silencieux. Il y aura également diminution de votre tension artérielle – être détendu et dans l’instant présent est salutaire pour le cœur.

Toujours en restant concentré sur votre main droite, voyez si elle vous semble plus «vivante» que votre autre main. Vous pouvez utiliser cette technique à n’importe quel moment de la journée pour injecter un surplus de conscience vitale dans les diverses parties de votre corps, mais aussi pour être plus alerte et attentif dans vos échanges avec les autres.

La neuro-imagerie nous permet de voir comment notre cerveau fonctionne lorsque nous sommes dans un tel état d’éveil et de présence: notre conscience usuelle passe à un état de métaconscience, et de là nous pouvons bénéficier d’une perception plus large et plus unifiée du monde⁶. Cet état de conscience confère une tout autre qualité aux échanges interpersonnels, assurant des interactions plus claires et une plus grande stabilité par rapport à l’état émotionnel de l’autre personne: parce que nous sommes présents et détendus, nous pouvons répondre à sa douleur ou à sa colère par la compassion.

Lorsque nous sommes dans l’instant présent, nous avons moins tendance à contrôler la direction de la conversation, ce qui peut donner lieu à des échanges aussi inattendus qu’intéressants. En admettant par exemple qu’un sentiment de tristesse surgisse en vous ou en votre interlocuteur lors d’une conversation, si vous restez dans le moment présent, vous abandonnerez tout naturellement le sujet précédent pour orienter la conversation sur cette émotion. Cette façon de faire s’avérera très fructueuse lors d’entretiens sérieux ou intimes avec vos proches et amis, mais il va sans dire que dans un contexte professionnel il est préférable de ne pas s’écarter du sujet. Et justement, être dans l’instant présent permet de voir instantanément quand une conversation part à la dérive.

ÉTAPE 3: CULTIVEZ LE SILENCE INTÉRIEUR

La plupart d'entre nous ne sommes capables de rester détendus et dans l'instant présent que pour de brèves périodes de temps. Notre discours intérieur, inévitablement, vient nous interrompre. Cependant, la science nous dit que nous pouvons apprendre à réprimer ces pensées et émotions qui nous déconcentrent. Mais pour faire taire ces manifestations de la conscience il faut s'exercer assidûment, jusqu'à ce que l'on puisse contrôler son esprit.

Un premier exercice formel consiste à se dire, consciemment, de ne plus penser. Plus vous vous répérez cela et mieux vous contrôlerez votre cognition ainsi que ce discours intérieur qui coule sans cesse dans votre esprit en cascade spontanée⁷. Des chercheurs de l'Université Emory ont découvert que la suppression des pensées agit comme une sorte de protection pour le cerveau et qu'elle peut même «réduire le déclin cognitif associé au vieillissement⁸».

Il y a plusieurs bonnes raisons de cultiver le silence intérieur, l'une d'elles étant que cela nous permet de nous concentrer entièrement sur ce que disent les autres quand ils nous parlent. Lorsque nous sommes distraits par notre discours intérieur, notre interlocuteur le perçoit inconsciemment et interprète cela comme un manque d'intérêt de notre part, ce qui l'incite à se distancier de nous. Dans la communication active, le silence intérieur n'est pas votre ennemi, mais votre ami.

L'apprentissage du silence intérieur représente un défi pour bien des gens. Cela est dû au fait que les lobes temporaux sont toujours à l'affût de quelque chose à écouter et qu'il y a toujours un bruit ou un son, quelque part, pour attirer notre attention.

La technique suivante est souvent employée pour enseigner aux gens à cultiver un état de silence plus profond. Vous aurez besoin d'une clochette pouvant résonner de quinze à trente secondes, ou alors allez sur le site de méditation mindfulnessdc.org et utilisez leur clochette électronique, qui est parfaite pour ce genre d'exercice (www.mindfulnessdc.org/bell/index.html). Faites tinter la cloche, puis concentrez-vous intensément sur le son qu'elle produit; il vous faudra vous concentrer de plus en plus fort au fur et à mesure que la vibration s'estompera. Une fois que le son se sera éteint complètement, continuez d'écouter attentivement le silence. Vous découvrirez qu'il est rempli de petits bruits subtils. Vous pouvez vous

concentrer sur le bruit de votre propre respiration si vous le voulez, car ce son présente des bienfaits substantiels pour le cerveau.

Faites sonner la cloche de nouveau et écoutez-la encore plus attentivement qu'auparavant. Répétez à plusieurs reprises, en approfondissant chaque fois votre écoute et en vous efforçant de reconnaître l'état de conscience très particulier dans lequel vous plonge cet exercice. C'est cette qualité d'attention qu'il faut avoir lorsqu'on écoute quelqu'un parler. La clochette électronique du site de méditation vous aidera aussi à faire l'exercice que nous vous présenterons au prochain chapitre.

ÉTAPE 4: AUGMENTEZ LA POSITIVITÉ

Avant d'entamer quelque conversation que ce soit, faites mentalement l'inventaire de vos humeurs. Êtes-vous heureux ou déprimé? Alerté ou fatigué? Calme ou anxieux? La moindre émotion ou pensée négative interférera avec les parties de votre cerveau qui sont impliquées dans la parole, l'écoute et le traitement du langage.

La recherche scientifique a démontré que les trois étapes que vous venez de voir suffisent généralement à éliminer les pensées et émotions négatives. Si certaines subsistent malgré tout, répétez les exercices précédents, ou songez à remettre la conversation à plus tard, ce qui sera souvent la solution la plus sage dans le cas d'une rencontre ou réunion liée au travail. Un collègue, employeur ou employé qui vous sent fatigué ou stressé sait que votre capacité de mener un dialogue productif et éclairé est compromise. Alors, pourquoi prendre le risque de tout bousiller?

Même si vous êtes calme et détendu, posez-vous la question suivante: *Suis-je optimiste à l'égard de cette réunion et à l'égard de la personne avec qui je vais discuter?* Si la réponse est non – ou si vous nourrissez quelque doute, anxiété ou frustration que ce soit, si vous ressentez la moindre colère –, reportez l'entretien à une date ultérieure. En supposant que cela ne soit pas possible, essayez de vous concentrer pendant quelques minutes sur une idée positive, car le moindre soupçon de négativité suffira à mettre l'autre sur la défensive et à créer un climat de méfiance mutuelle.

Si vous êtes inquiet ou préoccupé avant une réunion ou une rencontre, visualisez-la au préalable, imaginez ce qui pourrait se passer. Jouez la conversation dans votre esprit comme si vous lisiez un scénario, mais en imaginant aussi dans quelle direction elle pourrait vous mener. Ce genre de

répétition mentale vous permettra de repérer aisément ce que vous devez éviter de dire, toutes ces déclarations inopportunes susceptibles de desservir vos objectifs et vos intentions. La perspective de cet entretien vous met carrément à l'envers? En ce cas, imaginez que vous dites à l'autre comment vous vous sentez et imaginez sa réaction. Si vous croyez que l'autre ne sera pas ému ou enchanté de votre franchise, si vous croyez qu'il ne la considérera pas comme une marque de respect, alors abstenez-vous.

Pour qu'un échange soit véritablement fructueux et réussi, il faut générer de la positivité envers soi-même et envers l'autre personne. Distinguée professeur à l'Université de la Caroline-du-Nord, Barbara Fredrickson considère la positivité comme une des plus grandes richesses de l'âme humaine:

Elle s'exprime sous les formes les plus diverses. Pensez à tous ces instants où vous vous êtes senti aimé et proche de vos semblables, où vous vous êtes senti joyeux, créatif, enjoué. Tous ces instants où vous avez eu l'impression d'être béni des dieux et en harmonie avec l'univers, où votre âme était émue par l'ineffable beauté de l'existence. Rappelez-vous l'allégresse, l'enthousiasme que vous éprouviez face à une nouvelle passion, à une nouvelle idée. La positivité règne chaque fois que des émotions positives – l'amour, la joie, la gratitude, la sérénité, l'intérêt, l'inspiration – touchent notre cœur et l'ouvrent à la vie⁹.

Fredrickson a identifié un des facteurs qui permet de prédire le succès d'une relation personnelle ou professionnelle: le «ratio de trois pour un» compare le nombre de pensées positives au nombre de pensées négatives qui viennent à l'esprit d'un individu en train de converser. Si vous exprimez moins de trois pensées positives pour chaque pensée négative, la relation, ou du moins l'interaction ponctuelle dans laquelle vous êtes engagé, a de forts risques d'échouer. Les recherches effectuées par Marcial Losada sur des équipes d'entreprises¹⁰ et par John Gottman sur les couples mariés¹¹ présentent des conclusions similaires.

Selon Fredrickson, Losada et Gottman, pour qu'une relation personnelle ou professionnelle s'épanouisse, il faut augmenter le ratio à cinq pensées positives pour chaque pensée négative. Des expressions comme «je suis déçu» ou «ce n'est pas ce que j'aurais espéré», un regard désapprobateur,

un geste de mépris, toutes ces choses doivent être considérées comme des manifestations de négativité. Un individu dont le ratio de positivité descend sous la barre du trois pour un sera plus susceptible que les autres de souffrir de dépression¹².

Avant toute rencontre ou discussion sérieuse, prenez le temps de vous préparer en visualisant et en répétant une conversation remplie d'optimisme, de gentillesse et de positivité. Une étude réalisée à l'Université de Purdue révèle qu'une interaction a plus de chances de réussir quand un des interlocuteurs l'aborde avec optimisme¹³, et que, lorsque nous visualisons un succès futur, nous sommes plus motivés à travailler pour le concrétiser¹⁴.

Quantité d'études démontrent que l'imagerie positive réduit la négativité, contrairement aux images négatives qui, elles, contribuent à maintenir ou à renforcer l'état d'esprit négatif¹⁵. L'imagerie mentale positive réduit plus efficacement l'anxiété que les processus verbaux ne sauraient le faire¹⁶; l'imagerie négative, par contre, est très anxiogène¹⁷.

Cela soulève une question intéressante: peut-on créer une attitude optimiste de toutes pièces, simplement en manipulant ses propres pensées? Des chercheurs de l'Université de Toledo prétendent que oui¹⁸. Il serait même possible de s'affranchir des souvenirs négatifs de son enfance en «réécrivant» l'événement selon un scénario différent, dont l'issue serait positive¹⁹. Bref, ne craignez pas de vous saturer de pensées et d'émotions positives avant d'engager une conversation.

Le fondateur de la psychologie positive, Martin Seligman, souligne cependant qu'on ne peut pas «se remonter le moral ou augmenter ses chances de réussir uniquement en se répétant des affirmations positives», mais qu'il faut plutôt «implanter l'optimisme dans son cerveau à l'aide de la “pensée non négative”²⁰». Ce qu'il veut dire par là, c'est qu'il nous faut identifier puis éradiquer les croyances négatives que nous avons emmagasinées inconsciemment dans notre mémoire à long terme, un processus purgatif que l'on peut amorcer en se demandant si ces croyances sont fondées. Vous en viendrez bien souvent à la conclusion que vos craintes sont basées sur une vision irréaliste et exagérée de la situation. Si vous prenez quelques secondes pour vous recentrer dans l'instant présent, ces vieilles voix négatives perdront tout leur pouvoir.

Il ne fait aucun doute qu'au fil du temps vous saurez transformer votre vision défaitiste et pessimiste de l'existence en un optimisme durable et

réaliste. La positivité ne vous mettra pas entièrement à l'abri de la dépression, du doute et de l'anxiété, mais elle réduira significativement leur fréquence et leur incidence²¹. Du coup, toutes les facettes de vos relations avec les autres s'en trouveront bonifiées.

ÉTAPE 5: APPUYEZ-VOUS SUR VOS VALEURS LES PLUS PROFONDES

Au chapitre précédent, nous avons exploré le pouvoir transformateur qui réside dans la connaissance de ses propres valeurs intérieures. Or, pour qu'une conversation parte sur le ton voulu, il faut aussi considérer la valeur relationnelle et la valeur communicationnelle, dont nous avons parlé précédemment. Le tout est de s'appuyer sur sa valeur relationnelle ou communicationnelle la plus profonde tout en essayant de déterminer quelles autres valeurs, hormis les nôtres, conviendraient le mieux à la conversation et à la personne à qui nous allons nous adresser. Lorsque nous tenons compte de ces trois valeurs de base – intérieure, relationnelle, communicationnelle –, nous avons de bien meilleures chances de gérer efficacement les problèmes et d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés par rapport à la conversation.

Bien peu de gens tiennent la colère et la violence pour des valeurs, ce qui ne veut pas dire que les gens violents n'ont pas de valeurs. La recherche confirme que les sociopathes et les individus qui ont un comportement antisocial et déviant accordent une très grande valeur au gain matériel et à la gratification instantanée²². Le problème, c'est que l'argent et le plaisir sont bien souvent leurs seules valeurs. Ces personnes représentent un risque énorme dans toute relation exigeant confiance, intégrité, honnêteté, bonté et équité, valeurs essentielles en amour comme en affaires.

S'impliquer dans une relation avec une personne dont les valeurs personnelles, professionnelles et relationnelles ne sont pas en accord avec les nôtres occasionne inévitablement une foule de problèmes. C'est pourquoi il faut demander le plus tôt possible à l'autre quelles sont ses valeurs intérieures. Mais attention, il y a un piège: les sociopathes sont très doués pour lire dans l'esprit des gens, aussi n'auront-ils aucun mal à vous dire très précisément ce que vous voulez entendre. Ils savent très bien occulter les signaux non verbaux associés au mensonge et à la duplicité, et ils sont donc très difficiles à reconnaître et à démasquer²³.

Lorsqu'une personne est en colère, il se peut, bien qu'elle ne soit pas folle, qu'elle déraile et adopte un comportement irrationnel. À l'instar du sociopathe, elle devient émotionnellement imprévisible et il devient donc difficile d'établir avec elle un dialogue constructif. Peut-on communiquer de manière empathique avec un individu furieux, et ce, tout en restant fidèle à ses propres valeurs intérieures? C'est difficile, mais pas impossible. Le secret, c'est qu'il faut discerner la douleur et la souffrance qui sous-tendent cette colère, puis s'adresser directement à elles. En somme, il faut apprendre à regarder *par-delà* la colère, chose que les individus hautement empathiques savent faire. À partir de là, il devient beaucoup plus facile de générer un sourire compatissant qui contribuera à désamorcer cette colère que l'autre ressent²⁴.

Idéalement, quand la colère se manifeste, on impose un temps d'arrêt. Malheureusement, ce n'est pas toujours possible. À défaut de pouvoir décréter une pause, posez-vous la question suivante: *Qu'est-ce que j'apprécie le plus chez cette personne?* Nommez les qualités de la personne, puis concentrez-vous sur elles, vous adressant directement à elles. Si vous sentez que vous êtes sur le point de perdre patience ou de péter les plombs, songez à interrompre l'interaction ou à vous en retirer le plus vite possible, en faisant comprendre à votre interlocuteur que vous serez heureux de reprendre la discussion une fois que les choses se seront calmées.

Même si vous abordez une conversation avec calme et sérénité, il se peut que la négativité de l'autre prévale, du fait qu'elle aura stimulé les zones primitives de votre cerveau et aura activé en vous un mode de survie essentiellement défensif et agressif. L'autre vous a attiré dans son aura négative et voilà votre positivité volatilisée. Que doit-on faire dans ces cas-là? La science dit que nous avons la capacité de réprimer délibérément ces réactions négatives et d'imposer à notre esprit une série de pensées positives dirigées tant vers soi-même que vers l'autre. De toutes les stratégies employées dans les programmes de maîtrise de la colère, c'est cette technique qui s'est avérée la plus efficace²⁵.

N'oubliez pas que, dans la plupart des interactions verbales, la personne qui parle est mue par une intention axée sur des objectifs précis²⁶. Pour qu'une conversation soit équitable et équilibrée, il faut que les individus qui y participent soient prêts à dévoiler, avec franchise et honnêteté, quels sont leurs intentions, leurs objectifs et leurs valeurs. Un tel partage, une telle ouverture rendront le processus de communication beaucoup plus efficace.

ÉTAPE 6: REMÉMOREZ-VOUS UN SOUVENIR AGRÉABLE

Une conversation doit préférablement être abordée avec une expression faciale invitante qui évoque l'intérêt, la compassion et la bonté. Nous avons vu au chapitre précédent que ce type d'expression ne peut pas être simulé; par contre, on peut l'amener à se manifester en se remémorant un souvenir agréable, et plus particulièrement un souvenir associé à des personnes que l'on aime et respecte profondément. Ce type de réminiscence a pour effet de décontracter les muscles autour des yeux, ce qui adoucit le regard, et de faire apparaître sur votre visage un demi-sourire caressant comme celui de la Mona Lisa.

Lorsque quelqu'un voit cette expression, cela stimule un sentiment de confiance dans son cerveau. De votre côté, l'évocation de souvenirs agréables transmettra des substances liées au plaisir partout dans votre corps et votre cerveau, ce qui vous mettra dans un état de relaxation encore plus profond. Si vous regardez l'autre droit dans les yeux avec en tête un souvenir agréable, il ne fait aucun doute que celui-ci *aura envie* de dialoguer avec vous. Son expression faciale s'harmonisera à la vôtre, ce qui installera entre vous un climat de confiance, de bien-être et de satisfaction. Ainsi que l'ont démontré des chercheurs de l'Université Loyola de Chicago, la satisfaction est l'élément primordial qui permet d'engendrer des ententes mutuellement favorables²⁷.

Au lieu de vous donner tout ce mal, ne pourriez-vous pas simplement détendre les muscles de votre visage? Non, car il s'avère qu'un visage très détendu dégage plutôt une impression de sévérité. C'est pourquoi les gens ont l'air si malheureux sur ces vieilles photos des années 1800: dans ce temps-là, il fallait plusieurs minutes d'exposition avant que l'image ne se fixe sur la plaque photographique, et donc le sujet devait rester aussi décontracté que possible, sans quoi les muscles de son visage auraient bougé et l'image aurait été floue. Au début des années 1900, les photographes disposaient de pellicules et d'obturateurs plus rapides, ce qui leur permit de capturer des expressions faciales plus fugaces et plus spontanées, dont celles qui sont associées au plaisir et à la satisfaction.

Voilà, vous êtes maintenant prêt à entamer un dialogue profond, intime et serein avec une autre personne. Et il ne vous aura fallu approximativement que quatre minutes de préparation: une minute pour vous étirer, vous détendre et bâiller; trente secondes pour vous centrer dans l'instant présent; un moment pour observer votre discours intérieur, puis

pour le réprimer afin de jouir de quelques secondes de silence intérieur; une autre minute pour remplir votre esprit de positivité en vous concentrant sur vos valeurs et objectifs; et enfin quelques instants pour vous remémorer un souvenir qui vous emplira de plaisir et de joie.

Avec un peu d'entraînement, vous saurez atteindre cet état exquis d'éveil et de conscience en moins d'une minute ou deux.

ÉTAPE 7: SOYEZ ATTENTIF AUX SIGNAUX NON VERBAUX

Il est une expression souvent employée dans le monde du sport, et dans celui des affaires, qui conseille aux gens de «garder les yeux sur le ballon». Eh bien, dans l'univers des relations interpersonnelles, c'est l'autre personne qu'il ne faut pas quitter des yeux! Il est en effet important de bien observer son interlocuteur pour détecter les nombreux signaux non verbaux qu'il transmet. Cela ne veut pas dire qu'il faille le dévisager, ce qui le rendrait très certainement mal à l'aise. Si vous regardez l'autre avec douceur, en évoquant un souvenir agréable, il y a fort à parier qu'il ne voudra plus vous quitter des yeux!

Le contact oculaire stimule les circuits cérébraux associés à la socialisation²⁸, inhibe la production de cortisol (une hormone liée au stress) et augmente les niveaux d'ocytocine, une substance neurochimique qui favorise l'empathie, la coopération sociale et la communication positive²⁹.

La plupart des gens savent reconnaître les sept expressions faciales de base – colère, peur, tristesse, dégoût, surprise, mépris et joie. Mais ainsi que l'explique Ekman, pour détecter sur le visage de l'autre une expression qui n'y apparaîtra que quelques secondes tout au plus, il faut demeurer concentré et ne pas se laisser distraire par des pensées parasites³⁰.

Lorsqu'une personne veut cacher une émotion parce qu'elle est embarrassée, mal à l'aise ou qu'elle cherche à tromper l'autre, l'expression spontanée qu'elle s'emploiera à réprimer ne subsistera qu'une fraction de seconde sur son visage. Il n'est pas essentiel d'apprendre à détecter ces micro-expressions pour pouvoir communiquer efficacement, néanmoins une telle aptitude constitue un atout de taille. Cela dit, rien ne garantit que l'interprétation que vous en ferez sera exacte. Pour avoir une idée juste de la situation, il faut recueillir d'autres indices et signaux non verbaux, puis demander à la personne si on a visé juste. Le problème d'une telle approche, c'est que l'autre pourrait avoir l'impression que vous lisez dans

ses pensées et percevoir cela comme une intrusion, une atteinte à sa personne et à sa vie privée. Il peut être très troublant de se savoir découvert ainsi.

Les micro-expressions trahissent la présence d'une émotion cachée, mais elles ne peuvent pas nous dire ce qui motive l'autre à cacher cette émotion, ni s'il la dissimule consciemment ou inconsciemment. Pour savoir tout cela, il faut poursuivre et approfondir la discussion.

Ekman dit qu'apprendre à lire les micro-expressions «vous donne un avantage en affaires parce que cela vous permet de communiquer plus efficacement avec vos partenaires d'affaires». Il y a sur le site Internet de Paul Ekman (www.paulekman.com) un outil très intéressant qui vous permettra d'évaluer votre aptitude à détecter les micro-expressions. Faites-en l'essai. Ekman utilise présentement ses recherches sur les expressions faciales pour aider les gens à atteindre un meilleur équilibre émotionnel.

ÉTAPE 8: EXPRIMEZ VOTRE CONSIDÉRATION

Ce sont les premiers mots que l'on dit qui donnent le ton à une conversation. Or, un simple compliment est bien souvent tout ce qu'il faut pour établir un lien de confiance et de coopération entre les interlocuteurs. Le problème est que nous choisissons rarement de commencer une conversation sur une note positive. Nous avons plutôt tendance à parler dès le départ de ce qui ne va pas, sans doute parce que nous ne savons pas que nos griefs et lamentations ont pour effet de mettre la personne qui nous écoute sur la défensive. Voilà pourquoi nous devons nous entraîner à insérer le plus de marques de considération possible dans nos conversations. Chacun de ces commentaires est une puissante affirmation positive qui contribuera à dissiper les émotions négatives de notre interlocuteur³¹.

Mais pour remplir leur office, ces compliments doivent être sincères et ils doivent aller au-delà de la simple formule de politesse. Les soignants de la clinique Mayo abondent en ce sens: «Une relation se doit d'être cultivée. Soyez bon, en gestes comme en paroles. Dispensez vos critiques avec délicatesse et recevez de bonne grâce celles des autres. N'hésitez pas à dire aux autres que vous appréciez ce qu'ils font pour vous et que vous êtes heureux de faire partie de leur vie³².»

Nous vous recommandons fortement de commencer chaque conversation par un compliment et de la terminer par un autre compliment

qui fera comprendre à l'autre combien vous l'appréciez et combien vous appréciez la discussion que vous venez d'avoir avec lui. Des études ont démontré que les gens sont plus sensibles aux compliments prodigués à la fin d'une interaction qu'à ceux qu'ils ont reçus au début³³.

Afin de vous assurer que vos compliments et marques de considération sont sincères, demandez-vous encore une fois: *Qu'est-ce que j'apprécie le plus chez cette personne qui est devant moi?* Réfléchissez à cette question, puis écrivez tous les attributs qui vous viennent à l'esprit. Demandez-vous ensuite laquelle de ces qualités vous respectez le plus. Gardez cette qualité en tête durant votre discussion avec l'autre et trouvez un moment pour lui dire en quoi vous l'appréciez. Si vous n'en avez pas l'occasion, envoyez-lui un petit mot. Les marques de considération de ce genre sont rarement perçues comme des stratagèmes.

Chaque fois que je (c'est moi, Mark, qui vous écris maintenant) remettais un manuscrit à mon ami et ancien éditeur, Jeremy Tarcher, il me félicitait toujours pour mon travail avant de le critiquer et de suggérer des améliorations. Ses compliments me semblaient si sincères qu'ils me préparaient à accueillir favorablement ses suggestions. Un jour je lui ai demandé: «Es-tu vraiment sincère quand tu me fais des compliments au sujet de mon écriture, ou est-ce que tu dis simplement ça parce que tu crois que c'est ce qu'un auteur anxieux a besoin d'entendre?» Sa réponse m'a laissé bouche bée: «Tu sais, Mark, m'a-t-il dit, je n'en ai vraiment aucune idée!» La morale de cette histoire, c'est que, si vous prenez l'habitude d'exprimer respect et considération, votre esprit percevra les compliments que vous distribuez comme étant sincères, même s'ils n'étaient au départ que des gestes de courtoisie ou de subtile manipulation.

ÉTAPE 9: PARLEZ CHALEUREUSEMENT

Nous ne pouvons insister trop sur l'importance de parler chaleureusement, en communiquant sa sensibilité et sa compassion. Curieusement, très peu de recherches ont été réalisées sur cet élément de la communication. Nous savons que les différents timbres de voix sont captés et traités par différentes zones langagières du cerveau, mais nous ne faisons que commencer à associer les sons à des sentiments et émotions spécifiques.

En 2003, on doutait encore que les scientifiques puissent décrypter la voix humaine ainsi qu'Ekman l'avait fait pour les expressions du visage³⁴.

Aujourd'hui, nous avons commencé à identifier des émotions à partir de sonorités non verbales. Ces manifestations sonores que l'on nomme «vocalisations affectives» communiqueraient plus efficacement que les expressions faciales des émotions comme la peur, le mépris, le dégoût, la colère, la tristesse et la surprise. En revanche, les expressions faciales semblent exprimer avec plus de précision des états tels que la joie, la fierté et l'embarras³⁵. Nous avons d'ores et déjà répertorié plusieurs caractéristiques vocales qui expriment des émotions en corrélation avec les expressions faciales du locuteur³⁶.

Bien que nous soyons en mesure d'estimer le degré de sincérité et d'honnêteté d'un interlocuteur en se basant sur les disparités entre ses expressions faciales et le son de sa voix, nous ne disposons pas encore d'un outil qui enseignerait aux gens à reconnaître les émotions de base qui se cachent dans les modulations de la voix³⁷. Cela dit, on peut aisément modifier sa façon d'être et de parler pour produire une impression chez l'auditeur. Les scientifiques qui étudient la vocalisation affective ont souvent recours à des comédiens dans le cadre de leurs recherches, car ceux-ci utilisent fréquemment ce type de stratégie dans leur métier.

Parlez plus lentement et d'une voix plus grave, et la personne qui vous écoute se sentira plus en confiance. Cette stratégie a été mise au point et testée en 2011 au Département des sciences et troubles de la communication de l'Université de Houston. Les oncologues l'emploient aujourd'hui avec leurs patients pour atténuer l'impact émotif à l'annonce d'une mauvaise nouvelle: lorsque le médecin ralentit son débit verbal et abaisse le ton de sa voix, le patient le perçoit comme étant «plus attentionné, plus humain et plus compatissant³⁸».

À l'école de médecine de Harvard, Ted Kaptchuk a découvert que, s'il utilisait un ton de voix chaleureux avec ses patients, l'efficacité des traitements qu'il prodiguait s'en trouvait doublée³⁹. Kaptchuk emploie des stratégies de la communication empathique pour améliorer la santé de ses patients, et ce sont selon lui des éléments essentiels au processus de guérison: «Une attitude amicale et chaleureuse; une écoute active...; de l'empathie...; vingt secondes de silence serein et méditatif...; puis donner au patient de l'assurance et des attentes positives.»

Les mots nous servent parfois à exprimer nos blessures, mais ils ont aussi un pouvoir guérisseur. C'est pourquoi il est si important que nous entraînions notre voix pour pouvoir nous exprimer avec chaleur, assurance,

espoir et empathie. Des chercheurs en psychologie organisationnelle de l'Université d'Amsterdam ont noté qu'une voix forte, sévère ou dominante peut inciter les autres à se plier à nos exigences, mais qu'ils en éprouveront du ressentiment et donneront un moins bon rendement; en revanche, une voix chaleureuse et encourageante, typique du leadership transformatif, augmente le niveau de satisfaction, de coopération et d'engagement au sein d'une équipe⁴⁰.

La puissance du langage émotionnel

L'étude des circuits neuraux associés au langage émotionnel nous a permis de tirer certaines conclusions quant au lien qui existe entre la voix et les émotions⁴¹. Pour exprimer la joie, par exemple, la voix doit se faire mélodieuse, alors que la tristesse se transmet d'une voix morne et monotone. Lorsque nous sommes fâchés, excités ou effrayés, notre voix devient plus forte et plus haut perchée, et nous en varions rapidement le débit et le ton.

Lorsque l'émotion vocale que vous communiquez ne correspond pas aux mots que vous dites, cela sème la confusion dans l'esprit de l'auditeur⁴². Essayez, vous verrez. Dites: «Je suis vraiment furieux» d'une voix douce et en souriant. Ce genre de contradiction crée de la dissonance neurale. C'est comme crier: «Je t'aime!» d'une voix forte et agressive; au début, l'auditeur est dérouté, puis l'émotion négative dans la voix finit par avoir préséance sur le message positif et par induire une réaction de colère et de peur tant chez l'auditeur que chez le locuteur⁴³.

ÉTAPE 10: PARLEZ LENTEMENT

Que la personne à qui vous vous adressez soit jeune ou âgée, elle aura plus de facilité à comprendre ce que vous lui dites si vous adoptez un débit verbal lent⁴⁴. Qui plus est, elle vous respectera davantage⁴⁵! Et si vous parlez à quelqu'un qui souffre d'un quelconque trouble du langage, il est essentiel que vous procédiez lentement, en articulant bien chaque mot⁴⁶.

Dans notre société, les individus qui ont un débit verbal rapide sont souvent perçus comme étant plus compétents que ceux qui parlent lentement⁴⁷. Pour notre part, nous considérons cela comme un comportement culturel acquis dont certains se serviront pour masquer leurs lacunes ou leurs intentions. Chercheur au University College de Londres, Jeremy Dean soutient qu'il faut se méfier des individus particulièrement volubiles parce

que «leur débit verbal rapide nous étourdit, nous déconcentre et nous empêche de détecter les failles dans leur argumentation⁴⁸».

Parler lentement n'est pas nécessairement un acte naturel. D'instinct, les enfants parlent rapidement, mais si on s'efforce de parler plus lentement avec eux, ils auront tendance à nous imiter et apprendront à ralentir leur débit verbal⁴⁹. Une voix lente peut calmer une personne anxieuse, alors qu'une voix forte et rapide suscite l'excitation, la colère ou la peur⁵⁰.

Lorsque nous enseignons la communication empathique, nous demandons aux participants de s'exercer à parler extrêmement lentement, ce qui les rend plus conscients de leur débit habituel. En somme, parler lentement nous permet d'acquérir une *conscience accrue* de processus jusqu'alors ancrés et automatiques.

ÉTAPE 11: PARLEZ BRIÈVEMENT

Nous avons déjà parlé de cette règle de la communication empathique qui dit de limiter les interventions verbales à trente secondes ou moins. Or, nous préciserons ici que vos interventions devraient être encore plus brèves que cela lorsque vous communiquez une information que vous jugez importante: dites une phrase ou deux, puis attendez que votre interlocuteur vous signifie qu'il a compris.

Bien des gens ont du mal à appliquer cette règle. La plupart du temps, notre esprit est agité et a du mal à formuler clairement le message qu'il cherche à communiquer, mais nous continuons malgré tout de jacasser sans trop savoir où nous allons, extériorisant gaiement le flot d'information que génère notre discours intérieur.

Par les siècles passés, lorsque quelqu'un avait quelque chose d'important à dire, il écrivait une lettre ou rédigeait un billet pour le journal local. Encore aujourd'hui, l'écriture demeure un excellent moyen de consolider ses pensées. Avant une rencontre ou une réunion importante, prenez l'habitude de noter les principaux points que vous comptez soulever.

Nous l'avons dit et nous le répétons: notre cerveau ne peut retenir que quelques infimes fragments d'information à la fois, et cela pour une durée de trente secondes ou moins; ces données sont ensuite évacuées de la mémoire de travail pour faire place à d'autres fragments d'information. Lorsque vous parlez brièvement, vous respectez cette limite incontournable de la conscience. Dites une phrase ou deux, faites une pause, prenez une

grande respiration et relaxez. Cela donne à votre interlocuteur le temps de réagir à votre intervention, soit en répliquant ou en demandant des précisions. Avertissez l'autre personne à l'avance si vous devez parler plus longtemps, ce qui l'aidera à ignorer les intrusions de son discours intérieur pour se concentrer sur ce que vous dites.

Nous vous suggérons de procéder ainsi: commencez par expliquer cette règle de communication à votre partenaire, puis invitez-le à en faire l'essai avec vous. Chacun de vous parlera à tour de rôle pendant trente secondes ou moins, en s'en tenant chaque fois à une ou deux phrases. Si votre partenaire entre dans le jeu, vous accomplirez énormément en très peu de temps, et ce, même si vous n'utilisez pas les autres stratégies de la communication empathique. Parler brièvement est selon nous la stratégie la plus cruciale de toutes. Elle est particulièrement efficace dans un contexte de médiation ou de résolution de conflit.

ÉTAPE 12: ÉCOUTEZ ATTENTIVEMENT

Faire preuve d'une écoute attentive suppose que l'on entraînera son esprit à rester concentré sur la personne qui parle – sur ses mots, le ton de sa voix, ses gestes, ses expressions faciales, bref, sur toutes les facettes de la communication. L'écoute attentive est une aptitude très précieuse et très appréciée: la plupart des gens disent que la valeur relationnelle ou communicationnelle la plus importante pour eux est d'être écouté et compris⁵¹.

Chaque fois que votre interlocuteur marquera une pause – en admettant que ne lui vienne pas l'envie de parler sans arrêt –, répondez spécifiquement à ce qu'il vient tout juste de dire. Si vous revenez à ce que vous disiez précédemment, ou si vous changez de sujet, cela rompra la «cohérence» neurologique qu'il y avait entre vous, de même que la continuité du dialogue⁵².

On interrompt rarement les gens lorsqu'on pratique la communication empathique. Si l'autre personne n'arrête pas de parler, interprétez cela comme un indice de son état – peut-être est-elle préoccupée; peut-être est-elle prise dans ses propres émotions et ses propres pensées. En pareil cas, inutile de l'interrompre, puisqu'elle serait sans doute incapable de vous écouter attentivement.

Mais que faire si vous avez quelque chose d'important à lui dire et que le temps presse? Neurologiquement parlant, il y a là un dilemme, car votre interlocuteur ne manquera pas de percevoir votre interruption comme une intrusion. Il n'y a pas de solution simple à ce problème, c'est pourquoi j'encourage les gens à s'entendre dès le début de la conversation sur le fait que chacun parlera brièvement. Si vous devez absolument interrompre l'autre, appliquez les autres stratégies de la communication empathique. Vous pouvez par exemple glisser un mot d'excuse puis un compliment dans la conversation, en parlant lentement et d'une voix chaleureuse tout en regardant l'autre avec douceur: «Je suis désolé de vous interrompre, car ce que vous me dites là est très intéressant. Malheureusement, je dois me rendre à une réunion dans quelques instants et je veux m'assurer de pouvoir vous dire tout ce que j'avais à vous dire avant de partir.» Les interruptions de ce genre sont généralement accueillies favorablement.

La plupart des gens ne sont pas conscients du fait qu'ils monopolisent la conversation. Emportés par le flot de leurs dialogues intérieurs, ils s'empressent de parler de crainte d'oublier quelque chose. Quantité d'études scientifiques démontrent par ailleurs que nous avons tendance à commencer à parler *avant* que l'autre personne ait terminé. Même les médecins, qui sont pourtant formés pour utiliser l'écoute attentive, ont tendance à interrompre leurs patients après vingt-trois secondes ou moins, ce qui est loin d'être suffisant dans un contexte médical⁵³.

Nous vous conseillons donc, lorsque vous êtes engagé dans une discussion importante qui semble vouloir s'éterniser, de suggérer à votre interlocuteur de parler à tour de rôle en vous restreignant à une ou deux phrases à la fois. Vous serez étonné de voir à quelle vitesse on peut dresser un plan d'affaires, décider d'un traitement médical ou organiser un événement lorsqu'on procède ainsi.

Si l'autre n'arrête pas de parler mais que vous n'avez aucune raison de l'interrompre, profitez-en pour étudier cette personne en détail. Observez-la tout en restant attentif aux réactions de votre discours intérieur. Laissez-vous emporter par les mots que vous entendez et par les expressions faciales que vous voyez, sans vous préoccuper de ce que vous allez retenir ou oublier dans tout cela. Ce type d'écoute constitue une forme de méditation, stimulante sur le plan neurologique et émotionnellement relaxante, qui procure une sensation bien différente de l'ennui que l'on

ressent quand on se voit forcé d'écouter une personne excessivement volubile.

La mauvaise écoute

Selon l'ex-présidente de l'American Society for Training and Development, Lisa J. Downs, les comportements associés à une mauvaise écoute incluent: la rêverie diurne (avoir la tête ailleurs quand on nous parle), la délibération intérieure (débattre les propos de l'autre en son for intérieur), le jugement (se laisser influencer par des opinions négatives), la résolution de problèmes (le désir de donner des conseils non sollicités), la pseudo-écoute (faire semblant d'écouter attentivement), la répétition (planifier ce qu'on va dire tandis que l'autre parle), la mise en vedette (toujours rediriger la discussion vers soi, en fonction de ses propres objectifs), l'écoute piégée (écouter uniquement pour recueillir de l'information susceptible d'être utilisée contre l'autre), l'écoute sélective (ne répondre qu'aux parties de la conversation qui nous intéressent), l'écoute défensive (concevoir les propos de l'autre comme une menace personnelle), et l'écoute fuyante (faire abstraction de tout ce qu'on ne veut pas entendre).

LE POUVOIR DE L'INTUITION

Voilà donc les douze étapes et stratégies dont vous vous servirez pour établir un lien de résonance neurale avec votre interlocuteur et pour faire de chaque conversation un événement admirable marqué par la confiance, l'empathie et la coopération. Sachez cependant qu'on ne peut pas changer ses habitudes de dialogue comme ça, sans s'exercer.

Pour arriver à communiquer de manière empathique, il faut fournir un effort conscient et concerté, sans quoi on risque à tout moment de basculer dans nos anciens comportements. C'est pourquoi il est important que vous appliquiez ces stratégies chaque fois que vous en aurez l'occasion et que vous les partagiez avec vos amis, collègues et membres de votre famille. Discutez avec eux des douze étapes afin de déterminer lesquelles, de votre point de vue, sont les plus pertinentes. N'hésitez pas à les modifier si le cœur vous en dit; et si vous en imaginez de nouvelles qui vous semblent intéressantes, communiquez-les-nous. La communication empathique est un vaste laboratoire, un processus ouvert et évolutif auquel des centaines de milliers d'individus ont contribué et qui va très certainement continuer de se développer.

Un dernier conseil avant de poursuivre: faites confiance à votre intuition, laissez-vous guider par elle et par ce que vous ressentez. C'est à cette conclusion que nos années de recherche sur la nature de la conscience humaine nous ont amenés. Chaque individu est unique, chaque interaction est unique et chaque conversation est unique; certaines stratégies fonctionneront pour certaines personnes à certains moments, alors que d'autres s'avéreront pertinentes pour d'autres personnes à d'autres moments. Nous devons donc nous fier à notre intuition, à ce vaste réservoir d'information, de révélations et de visions qui ne font bien souvent qu'effleurer notre conscience.

Quelque part en nous, par-delà le babil de la conscience usuelle, réside un moi calme et observateur capable de prendre les bonnes décisions. Cultivez cette voix intérieure en vous exerçant aux douze stratégies de la communication empathique et en suivant les conseils de cette sagesse très particulière qui est en vous et qui est inhérente à la vie.

-
1. M. Lunney, «Stress overload: A new diagnosis», *International Journal of Nursing Terminologies and Classifications*, vol. 17, n° 4, octobre-décembre 2006, p. 165-175.
 2. Y. Y. Tang, Y. Ma, J. Wang, Y. Fan, S. Feng, Q. Lu, Q. Yu, D. Sui, M. K. Rothbart, M. Fan et M. I. Posner, «Short-term meditation training improves attention and self-regulation», *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 104, n° 43, 23 octobre 2007, p. 17152-17156.
 3. K. B. Baerentsen, H. Stødkilde-Jørgensen, B. Sommerlund, T. Hartmann, J. Damsgaard-Madsen, M. Fosnaes et A. C. Green, «An investigation of brain processes supporting meditation», *Cognitive Processing*, vol. 11, n° 1, février 2010, p. 57-84.
 4. V. M. Malinski et V. Todaro-Franceschi, «Exploring co-meditation as a means of reducing anxiety and facilitating relaxation in a nursing school setting», *Journal of Holistic Nursing*, 28 février 2011.
 5. E. Tolle, *Gateways to Now*, Simon and Schuster Audio, 2003.
 6. L. Drummond et S. Shomstein, «Object-based attention: Shifting or uncertainty?», *Attention, Perception, and Psychophysics*, vol. 72, n° 7, octobre 2010, p. 1743-1755.
 7. G. Pagnoni, M. Cekic et Y. Guo, «“Thinking about not-thinking“: Neural correlates of conceptual processing during Zen meditation», *PLoS One*, vol. 3, n° 9, 3 septembre 2008, p. e3083.
 8. G. Pagnoni et M. Cekic, «Age effects on gray matter volume and attentional performance in Zen meditation», *Neurobiology of Aging*, vol. 28, n° 10, octobre 2007, p. 1623-1627.
 9. B. Fredrickson, *Positivity*, Three Rivers Press, 2009.
 10. M. Losada et E. Heaphy, «The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model», *American Behavioral Scientist*, vol. 47, n° 6, 2004, p. 740-765.

11. J. Gottman, *What Predicts Divorce?: The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes*, Psychology Press, 1993.
12. R. M. Schwartz, C. F. Reynolds, M. E. Thase, E. Frank, A. L. Fasiczka et D. A. F. Haaga, «Optimal and normal affect balance in psychotherapy of major depression: Evaluation of the balanced states of mind model», *Behavioral and Cognitive Psychotherapy*, vol. 30, n° 4, octobre 2002, p. 439-450.
13. J. D. Jensen, A. J. King, L. M. Guntzville et L. A. Davis, «Patient-provider communication and low-income adults: Age, race, literacy, and optimism predict communication satisfaction», *Patient and Educational Counseling*, vol. 79, n° 1, avril 2010, p. 30-35.
14. N. A. Vasquez et R. Buehler, «Seeing future success: Does imagery perspective influence achievement motivation?», *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 33, n° 10, octobre 2007, p. 1392-1405.
15. E. A. Holmes, T. J. Lang et C. Deerprouse, «Mental imagery and emotion in treatment across disorders: Using the example of depression», *Cognitive Behaviour Therapy*, vol. 20, août 2009, p. 1.
16. E. A. Holmes, A. Mathews, T. Dalgleish et B. Mackintosh, «Positive interpretation training: Effects of mental imagery versus verbal training on positive mood», *Behavior Therapy*, vol. 37, n° 3, septembre 2006, p. 237-247.
17. E. A. Holmes, J. R. Geddes, F. Colom et G. M. Goodwin, «Mental imagery as an emotional amplifier: Application to bipolar disorder», *Behaviour Research and Therapy*, vol. 46, n° 12, décembre 2008, p. 1251-1258.
18. J. Fosnaugh, A. L. Geers et J. A. Wellman, «Giving off a rosy glow: The manipulation of an optimistic orientation», *Journal of Social Psychology*, vol. 149, n° 3, juin 2009, p. 349-364.
19. A. Arntz et A. Weertman, «Treatment of childhood memories: Theory and practice», *Behaviour Research and Therapy*, vol. 37, n° 8, août 1999, p. 715-740.
20. M. Seligman, *Learned Optimism*, Free Press, 1997.
21. N. L. Sin et S. Lyubomirsky, «Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis», *Journal of Clinical Psychology*, vol. 65, n° 5, mai 2009, p. 467-487.
22. G. Froggio et M. Lori, «Deviance among young Italians: Investigating the predictive strength of value systems», *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, vol. 54, n° 4, août 2010, p. 581-596.
23. R. J. Blair, «Facial expressions, their communicatory functions and neuro-cognitive substrates», *Philosophical Transactions of the Royal Society of London: Series B, Biological Sciences*, vol. 358, n° 1431, 29 mars 2003, p. 561-572.
24. M. Sonnby-Borgström, «The facial expression says more than words: Is emotional “contagion” via facial expression the first step toward empathy?», *Lakartidningen*, vol. 99, n° 13, 27 mars 2002, p. 1438-1442.
25. J. Dua et I. Price, «Effectiveness of training in negative thought reduction and positive thought increment in reducing thought-produced distress», *Journal of Genetic Psychology*, vol. 154, n° 1, mars 1993, p. 97-109.
26. W. Nöth, *Handbook of Semiotics*, Indiana University Press, 1990.
27. R. R. Parse, «The lived experience of contentment: A study using the Parse research method», *Nursing Science Quarterly*, vol. 14, n° 4, octobre 2001, p. 330-338.
28. A. Senju et M. H. Johnson, «The eye contact effect: Mechanisms and development», *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 13, n° 3, mars 2009, p. 127-134.

29. R. Hurlemann, A. Patin, O. A. Onur, M. X. Cohen, T. Baumgartner, S. Metzler, I. Dziobek, J. Gallinat, M. Wagner, W. Maier et K. M. Kendrick, «Oxytocin enhances amygdala-dependent, socially reinforced learning and emotional empathy in humans», *Journal of Neuroscience*, vol. 30, n° 14, 7 avril 2010, p. 4999-5007. Voir aussi: B. Ditzen, M. Schaer, B. Gabriel, G. Bodenmann, U. Ehlert et M. Heinrichs, «Intranasal oxytocin increases positive communication and reduces cortisol levels during couple conflict», *Biological Psychiatry*, vol. 65, n° 9, 1^{er} mai 2009, p. 728-731.
30. P. Ekman, «Become versed in reading faces», *Entrepreneur*, 26 mars 2009.
31. C. J. Fea et L. A. Brannon, «Self-objectification and compliment type: Effects on negative mood», *Body Image*, vol. 3, n° 2, juin 2006, p. 183-188.
32. En ligne: [<http://www.mayoclinic.com/health/how-to-be-happy/MY01357>].
33. P. L. Hudak, V. T. Gill, J. P. Aguinardo, S. Clark et R. Frankel, «“I’ve heard wonderful things about you“: How patients compliment surgeons», *Sociology of Health and Illness*, vol. 32, n° 5, juillet 2010, p. 777-797.
34. J. A. Russell, J. A. Bachorowski et J. M. Fernandez-Dols, «Facial and vocal expressions of emotion», *Annual Review of Psychology*, vol. 54, 2003, p. 329-349.
35. S. T. Hawk, G. A. Van Kleef, A. H. Fischer et J. Van der Schalk, «“Worth a thousand words“: Absolute and relative decoding of nonlinguistic affect vocalizations», *Emotion*, vol. 9, n° 3, juin 2009, p. 293-305.
36. D. A. Sauter, F. Eisner, A. J. Calder et S. K. Scott, «Perceptual cues in nonverbal vocal expressions of emotion», *Quarterly Journal of Experimental Psychology (Colchester)*, vol. 63, n° 11, novembre 2010, p. 2251-2272.
37. S. Patel, K. R. Scherer, E. Björkner et J. Sundberg, «Mapping emotions into acoustic space: The role of voice production», *Biological Psychiatry*, vol. 87, n° 1, avril 2011, p. 93-98.
38. M. McHenry, P. A. Parker, W. F. Baile et R. Lenzi, «Voice analysis during bad news discussion in oncology: Reduced pitch, decreased speaking rate, and nonverbal communication of empathy», *Supportive Care in Cancer*, 15 mai 2011.
39. T. J. Kaptchuk, J. M. Kelley, L. A. Conboy, R. B. Davis, C. E. Kerr, E. E. Jacobson, I. Kirsch, R. N. Schyner, B. H. Nam, L. T. Nguyen, M. Park, A. L. Rivers, C. McManus, E. Kokkotou, D. A. Drossman, P. Goldman et A. J. Lembo, «Components of placebo effect: Randomised controlled trial in patients with irritable bowel syndrome», *British Medical Journal*, vol. 336, n° 7651, 3 mai 2008, p. 999-1003.
40. R. E. De Vries, A. Bakker-Pieper et W. Oostenveld, «Leadership = communication? The relations of leaders’ communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes», *Journal of Business Psychology*, vol. 25, n° 3, septembre 2010, p. 367-380.
41. D. I. Leitman, D. H. Wolf, J. D. Ragland, P. Laukka, J. Loughhead, J. N. Valdez, D. C. Javitt, B. I. Turetsky et R. C. Gur, «“It’s not what you say, but how you say it“: A reciprocal temporo-frontal network for affective prosody», *Frontiers in Human Neuroscience*, vol. 4, 26 février 2010, p. 19.
42. K. Dupuis et M. K. Pichora-Fuller, «Use of affective prosody by young and older adults», *Psychology and Aging*, vol. 25, n° 1, mars 2010, p. 16-29.
43. K. Kuraoka et K. Nakamura, «Responses of single neurons in monkey amygdala to facial and vocal emotions», *Journal of Neurophysiology*, vol. 97, n° 2, février 2007, p. 1379-1387.
44. M. S. Gordon, M. Daneman et B. A. Schneider, «Comprehension of speeded discourse by younger and older listeners», *Experimental Aging Research*, vol. 35, n° 3, juillet-septembre 2009, p. 277-296.

45. S. M. Smith et D. R. Shaffer, «Celerity and cajolery: Rapid speech may promote or inhibit persuasion through its impact on message elaboration», *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 17, n° 6, décembre 1991, p. 663-669.
46. G. Van Nuffelen, M. De Bodt, F. Wuyts et P. Van de Heyning, «The effect of rate control on speech rate and intelligibility of dysarthric speech», *Folia Phoniatica et Logopaedica*, vol. 61, n° 2, 2009, p. 69-75. Voir aussi: J. Sawyer, H. Chon et N. G. Ambrose, «Influences of rate, length, and complexity on speech disfluency in a single-speech sample in preschool children who stutter», *Journal of Fluency Disorders*, vol. 33, n° 3, septembre 2008, p. 220-240.
47. R. L. Street, R. M. Brady et W. B. Putman, «The influence of speech rate stereotypes and rate similarity on listeners' evaluations of speakers», *Journal of Language and Social Psychology*, n° 2, mars 1983, p. 37-56.
48. J. Dean, «Are fast talkers more persuasive?», *Psyblog*, [en ligne]. [<http://www.spring.org.uk/2010/11/are-fast-talkers-more-persuasive.php>].
49. B. Guitart et L. Marchinkoski, «Influence of mothers' slower speech on their children's speech rate», *Journal of Speech, Language, and Hearing Research*, vol. 44, n° 4, août 2001, p. 853-861.
50. A. W. Siegman et S. Boyle, «Voices of fear and anxiety and sadness and depression: The effects of speech rate and loudness on fear and anxiety and sadness and depression», *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 102, n° 3, août 1993, p. 430-437. Voir aussi: A. W. Siegman, R. A. Anderson et T. Berger, «The angry voice: Its effects on the experience of anger and cardiovascular reactivity», *Psychosomatic Medicine*, vol. 52, n° 6, novembre-décembre 1990, p. 631-643.
51. P. N. Kagan, «Feeling listened to: A lived experience of human becoming», *Nursing Science Quarterly*, vol. 21, janvier 2008, p. 59-67, et: C. M. Jonas-Simpson, «Feeling understood: a melody of human becoming», *Nursing Science Quarterly*, vol. 14, n° 3, juillet 2001, p. 222-230.
52. C. Jacquemot et S. K. Scott, «What is the relationship between phonological short-term memory and speech processing?», *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 10, n° 11, novembre 2006, p. 480-486.
53. M. K. Marvel, R. M. Epstein, K. Flowers et H. B. Beckman, «Soliciting the patient's agenda: have we improved?», *Journal of the American Medical Association*, vol. 281, n° 3, 20 janvier 1999, p. 283-287.

CHAPITRE 9

La communication empathique

RÉÉDUCER LE CERVEAU SOCIAL

Le temps est venu de vous proposer un scénario structuré qui vous aidera à éliminer vos vieilles habitudes de communication et à les remplacer par des stratégies plus efficaces. Ces stratégies vous permettront d'établir de meilleures relations sociales, d'éviter les conflits et malentendus, et d'installer autour de vous un climat de coopération et de productivité.

Le scénario est divisé en deux parties: la première s'exécute seul et a pour but de vous préparer à converser avec d'autres personnes; la seconde vous permettra de vous exercer à la communication empathique avec un ou une partenaire.

Une fois que vous aurez pris connaissance de la seconde partie, faites l'exercice avec trois personnes différentes à raison de trois fois pour chaque personne, ce qui donne en tout neuf séances d'entraînement de vingt minutes chacune – trois heures au total. Cela devrait suffire à vous donner une idée *expérientielle* de la valeur de l'exercice. Dès ces neuf premières séances, votre cerveau commencera à créer de nouveaux réseaux neuraux.

Cet exercice vous amènera à modifier votre tempo et votre rythme vocal, tout cela en restant détendu et dans un état d'éveil supérieur. Il intègre toutes les stratégies que nous avons décrites au chapitre précédent, d'une façon qui vous aidera à mettre celles-ci en pratique dans vos conversations avec les autres. Une fois que vous aurez répété l'exercice plusieurs fois, vous serez en mesure de le modifier et de l'adapter en fonction de la personne avec qui vous parlez.

Si vous n'en faites pas mention, les autres ne s'apercevront pas que vous parlez plus lentement et plus brièvement, et que vous observez leurs expressions faciales. Demandez-leur s'ils ont remarqué quelque chose de différent, et ils vous diront probablement que vous semblez plus attentif et plus concentré. Cela dit, ils percevront sans doute le fait que vous avez une

meilleure écoute. De votre côté, vous aurez l'impression que les gens sont plus détendus en votre présence et qu'ils sont plus intéressés que d'ordinaire à ce que vous dites. Consciemment ou inconsciemment, vos interlocuteurs *sentiront* que vous êtes plus présent.

EXERCICE PRÉPARATOIRE

Le premier scénario consiste en un exercice de relaxation et de concentration d'une durée de dix minutes. Il a pour but de vous ramener dans l'instant présent, de vous donner une vision positive de vous-même et de vous amener à anticiper avec optimisme vos échanges futurs avec les autres. Vous pouvez le faire seul pour vous préparer à une rencontre importante, ou en compagnie d'un ami, d'un collègue ou d'un membre de votre famille. Également d'une durée de dix minutes, le second scénario s'exécute avec un ou une partenaire.

S'il est parfois plus stimulant de s'exercer avec une autre personne, les dialogues imaginaires ont eux aussi leurs avantages. Ils vous permettront par exemple de vous préparer avant un entretien avec une personne difficile ou avant d'aborder un conflit avec un ami ou un proche. En répétant la conversation, en imaginant quels tournants elle pourrait prendre, vous trouverez la meilleure façon de communiquer vos besoins et pourrez prévoir assez précisément les réponses et réactions de l'autre. Le dialogue imaginaire permet donc d'adapter sa stratégie de communication pour en arriver à une issue qui saura satisfaire toutes les parties concernées. Il a par ailleurs été démontré que c'est une technique qui entraîne le cerveau à donner un meilleur rendement lorsque survient le dialogue réel.

Lisez bien chaque exercice, sachant que durant l'acte de lecture le cerveau est plus sollicité que lorsqu'on ne fait qu'écouter des instructions: quand on lit, il faut tenir le livre, reconnaître les mots avec les yeux, les transposer dans son discours intérieur, puis actualiser le message étape par étape. La solution: prenez votre temps, lisez chaque phrase très lentement, à voix haute. En plus de rendre l'expérience plus intense et plus significative, cette approche changera votre état de conscience, vous rendant plus attentif et plus observateur.

Il serait bon que vous vous enregistriez pendant que vous faites l'exercice – chose que vous ferez aisément avec votre ordinateur ou téléphone cellulaire – afin que vous puissiez vous écouter par la suite.

N'oubliez pas de parler aussi lentement que possible. Si vous faites l'exercice avec un partenaire, chacun pourra lire le scénario à l'autre. Ou alors formez un petit groupe avec quelques amis: une personne lira le scénario et les autres suivront les instructions. Cette approche vous permettra de voir comment différentes personnes répondent et réagissent à l'exercice, ce qui est intéressant en soi, mais elle est aussi avantageuse du fait que les expériences positives des autres renforceront votre volonté de pratiquer la communication empathique.

SCÉNARIO DE COMMUNICATION EMPATHIQUE

Eh bien, allons-y! Asseyez-vous sur une chaise confortable, dans un coin tranquille où vous ne serez pas dérangé par les gens ou la sonnerie du téléphone. Si vous avez une clochette, gardez-la à portée de main; vous devrez la faire tinter chaque fois qu'il y aura une petite étoile dans le texte – ou utilisez la clochette électronique au www.mindfulnessdc.org/bell/index.html.

Ce son de cloche remplit plusieurs fonctions. Il vous entraînera de plus en plus profondément dans un état de relaxation silencieuse. Si vous faites l'exercice avec une autre personne, chaque participant peut l'utiliser pour signifier à l'autre qu'il parle trop longtemps. Bref, la clochette vous rappellera que vous devez parler lentement, parler brièvement et vous détendre.

Dans le texte ci-après, le symbole de l'étoile indique que vous devez marquer une pause plus longue avant de passer à la phrase suivante. Durant ces temps d'arrêt, observez vos pensées, vos sensations et vos émotions; relevez leur présence, puis laissez-les s'évaporer dans le silence. Vous parviendrez éventuellement, à force d'entraînement, à intégrer dans vos conversations ces pauses conscientes qui contribuent à augmenter votre capacité neurologique d'attention, de relaxation et d'éveil.

Dites chaque phrase tout haut, juste assez fort pour entendre votre voix. Exprimez-vous chaleureusement, en prononçant lentement chaque mot.

ÉTAPE 1: Prenez plusieurs grandes respirations, inspirant et expirant lentement par le nez.«Maintenant, détendez tous les muscles de votre visage. Détendez votre front et laissez les muscles autour de vos yeux se détendre. Prenez une autre grande respiration et détendez votre mâchoire.«Détendez maintenant tous les muscles de votre nuque.«Prenez

une très grande respiration et relaxez vos épaules. Haussez les épaules au maximum, puis laissez-les retomber. Encore une fois: haussez les épaules au maximum, tenez-les là pendant quelques secondes, puis laissez-les retomber en les tirant au maximum vers le bas.«Inspirez profondément en sentant bien votre poitrine se gonfler. Prenez une autre grande respiration en détendant tous les muscles de vos bras et de vos mains. Sentez le poids de ce livre entre vos mains. Fermez les yeux et concentrez-vous pendant quelques instants sur les sensations que vous ressentez dans la partie supérieure de votre corps.»

ÉTAPE 2: Respirez lentement et profondément tout en détendant les muscles de votre dos. Sentez vos tensions se dénouer peu à peu, partant du haut de la colonne vertébrale puis descendant lentement jusqu'aux hanches.«Prenez plusieurs grandes respirations et sentez votre ventre monter et descendre.»Concentrez-vous maintenant sur vos jambes. Faites-les bouger de gauche à droite, sentez que vous vous enfoncez de plus en plus profondément dans votre fauteuil.»Concentrez-vous maintenant sur vos pieds. Contractez, relâchez, puis secouez-les pour évacuer la tension.»Concentrez-vous maintenant sur votre corps entier. Contractez tous vos muscles, maintenez la tension en comptant jusqu'à cinq, puis relâchez.»Encore une fois: contractez les muscles de vos épaules, de vos bras et de vos jambes. Gardez-les tendus... encore plus fort... puis relâchez.»En respirant lentement et profondément, observez votre corps pour voir s'il reste de la tension dans vos muscles, vos bras, votre poitrine, votre nuque et votre visage. Prenez une autre grande respiration et laissez la tension se dissiper.»Observez comment vous vous sentez physiquement et voyez à quel point votre esprit s'est apaisé.

ÉTAPE 3: Inspirez, puis expirez en soupirant. Faites-le encore une fois et ensuite, bâillez. Bâillez de nouveau même si vous n'en ressentez pas le besoin, ce qui vous rendra encore plus alerte et détendu. Continuez de bâiller pendant une minute en notant comment, à chaque bâillement, vous devenez de plus en plus présent.»Prenez une autre grande respiration tout en prenant conscience de votre niveau de relaxation. Étirez lentement vos bras et vos jambes, puis pivotez lentement le torse d'un côté puis de l'autre. Poursuivez le mouvement pendant une minute, en silence.»Soyez attentif aux sons qu'il y a dans la pièce. Concentrez-vous ensuite sur le bruit de votre respiration, en écoutant bien chaque inspiration et expiration.»

ÉTAPE 4: Visualisez une personne que vous aimez profondément ou remémorez-vous un événement passé qui vous a empli de plaisir et de joie, quelque chose ou quelqu'un qui vous donne envie de sourire.«Sentez comment les muscles de votre visage réagissent. Sentez les muscles qui entourent vos yeux se détendre, sentez votre regard s'adoucir. Prenez quelques grandes respirations, puis étirez-vous en silence pendant quelques instants comme vous l'avez fait à l'étape précédente. Savourez la sensation que cela vous procure.»

ÉTAPE 5: Demandez-vous: *Quelle est ma valeur la plus profonde et la plus intime?*«Notez mentalement le mot qui vous vient à l'esprit, puis reportez votre attention sur votre respiration.»Maintenant demandez-vous: *À quel point est-il important pour moi d'être écouté et compris?* Observez un moment les pensées et émotions que cette question suscite en vous, puis laissez-les aller.»Prenez une grande respiration et détendez-vous davantage.»Demandez-vous maintenant: *Quel ton de voix dois-je adopter pour communiquer le mieux possible ce que je veux dire?* Réfléchissez-y un moment, puis laissez aller ces pensées.»Reportez votre attention sur votre respiration et sentez votre corps se détendre encore davantage.»Demandez-vous maintenant: *Quelle est la meilleure façon d'écouter quand quelqu'un me parle?* Encore une fois, observez les pensées et émotions que suscite cette question.»Prenez une grande respiration, étirez-vous, puis recentrez-vous sur le moment présent.»

ÉTAPE 6: Visualisez la personne avec qui vous allez discuter. Pensez à une qualité que vous appréciez vraiment chez cette personne et notez les émotions que cela suscite en vous.»Respirez plus profondément en gardant en tête une pensée empathique. Prenez une grande respiration et continuez d'approfondir votre état de relaxation.»Visualisez-vous maintenant en train de parler à cette personne et imaginez que vous lui faites un compliment. Dites-lui ce que vous appréciez chez elle et imaginez que son visage s'illumine d'un sourire doux et chaleureux.»Imaginez maintenant que cette personne, à son tour, vous complimente. Que vous dit-elle?«Qu'apprécie-t-elle chez vous?«Observez un moment l'effet que vous font ces commentaires imaginaires.»

ÉTAPE 7: Imaginez maintenant qu'un dialogue empathique se tisse entre vous et cette personne. Imaginez que vous êtes assis avec elle, que

vous parlez à tour de rôle lentement et brièvement. Imaginez une conversation entière.«L'un de vous dit une phrase ou deux, lentement, puis s'arrête, se détend et revient à l'instant présent. L'autre parle ensuite, dit quelques phrases d'une voix lente avant de marquer une pause, de prendre une grande respiration et de se détendre le plus possible.«Poursuivez ce dialogue imaginaire pendant une minute ou deux.»

ÉTAPE 8: Laissez la conversation imaginaire s'estomper peu à peu et recentrez-vous sur l'instant présent. Prenez plusieurs grandes respirations, détendez tous les muscles de votre visage et de votre corps, et notez les changements qui se sont opérés dans votre état de conscience.»

ENGAGER LA CONVERSATION AVEC LES AUTRES

Vous voilà prêt à vous engager dans une vraie conversation. Nous vous conseillons de répéter le scénario précédent autant de fois que possible dans les semaines qui précèdent votre première interaction. Prenez aussi le temps de réviser les douze stratégies de la communication empathique. Certains les prennent en note sur des fiches qu'ils placent à des endroits stratégiques – sur leur réfrigérateur ou leur écran d'ordinateur, près du téléphone, etc. – pour se rappeler ce qu'ils doivent faire:

1. Détends-toi.
2. Sois présent.
3. Cultive le silence intérieur.
4. Augmente la positivité.
5. Appuie-toi sur tes valeurs les plus profondes.
6. Pense à un souvenir agréable.
7. Sois attentif aux signaux non verbaux.
8. Exprime ta considération.
9. Parle chaleureusement.
10. Parle lentement.
11. Parle brièvement.
12. Écoute attentivement.

Marchez plus lentement lorsque vous entrez dans la pièce où se trouve votre interlocuteur; cela vous rappellera que vous devez rester alerte et détendu. Abordez l'autre avec optimisme, avec des mots qui reflètent

l'attitude positive que vous avez par rapport à la conversation à venir. Tandis que vous attendez sa réaction initiale, demeurez détendu et observez son visage et son langage corporel. Écoutez bien le ton de sa voix et essayez d'identifier son état émotionnel. Tous ces renseignements vous diront si l'autre est susceptible d'être réceptif à votre message.

S'EXERCER AVEC UN PARTENAIRE

Une fois que vous aurez bien expérimenté le scénario de la conversation imaginaire, demandez à un collègue, à un ami ou à un membre de votre famille de faire l'exercice avec vous en ajoutant les étapes additionnelles décrites ci-après. Lorsque vous répétez cette technique avec une autre personne, placez deux chaises l'une en face de l'autre et asseyez-vous face à face, le plus près possible l'un de l'autre. Nous vous suggérons de lire tous les deux les étapes à voix haute et à tour de rôle, en lisant vous-même en premier, puisque vous connaissez déjà le processus et serez donc plus à l'aise. Cette lecture est un excellent exercice en soi pour qui veut apprendre à communiquer de manière empathique avec une autre personne.

Parlez lentement afin que votre partenaire puisse totalement s'immerger dans l'expérience. Demandez-lui de temps à autre s'il souhaiterait que vous parliez plus vite ou plus lentement, et ajustez votre débit verbal en conséquence. Si certaines personnes n'aiment pas qu'on leur parle lentement, la plupart des gens préfèrent un débit aussi lent que possible. Vous serez sans doute étonné de la vitesse que préfère votre partenaire, mais comme chaque personne est différente, n'hésitez pas à vous adapter à ses désirs et à ses besoins. De fait, nous vous conseillons de faire cela chaque fois que vous vous adressez à quelqu'un.

Demandez à votre partenaire de fermer les yeux si cela ne l'incommoder pas, ce qui l'aidera à être à la fois plus attentif et plus détendu. Dites une phrase en parlant lentement, puis marquez une pause assez longue qui permettra à l'autre d'assimiler l'information et d'explorer ses sensations et émotions. Dites-lui de lever le doigt lorsqu'il sera prêt à passer à la prochaine phrase. Une fois le dialogue amorcé, les deux partenaires peuvent lever le doigt (ou faire sonner une cloche) pour indiquer à l'autre de parler plus lentement ou plus brièvement.

N'abordez pas de sujets difficiles lors de cette première séance. S'il y a entre vous des problèmes ou des différends, attendez d'avoir répété

plusieurs fois l'exercice avant de vous y attaquer; n'évoquez les problèmes et les conflits que lorsque vous aurez la certitude de pouvoir conserver une attitude calme, détendue et empathique tout au long de l'exercice. Durant la première séance, vous pouvez parler de vos émotions, de vos préoccupations, de problèmes liés à d'autres personnes que vous deux, ou des choses positives que vous ressentez à l'égard de votre partenaire.

Si vous n'êtes pas sûr de ce que vous devez dire ou ne pas dire, posez-vous la question suivante: *L'autre est-il capable d'entendre ce que je vais lui dire et d'y réagir de manière positive et empathique?* Si la réponse est non, abstenez-vous, car il y a peu de chances que votre intervention mène à une issue positive. Voilà une règle que vous devriez appliquer à toutes vos conversations.

Guidez votre partenaire à travers les cinq premières étapes, en vous assurant qu'il garde les yeux fermés. Durant les pauses qu'impose le symbole de l'étoile, étudiez son visage et voyez si vous pouvez y détecter les expressions subtiles qui manifestent la détente, le plaisir ou la frustration. Au moindre signe d'inconfort, demandez-lui de prendre de grandes respirations, de bâiller et d'étirer les parties de son corps qui vous semblent tendues. Essayez, à chaque nouvelle étape, de ralentir votre débit verbal et d'adopter une voix plus grave et plus douce.

Une fois que vous aurez terminé les cinq premières étapes, sautez les étapes 6 à 8, qui ne s'appliquent que lorsqu'on s'exerce seul, et lisez à votre partenaire les étapes suivantes.

ÉTAPE 9: Visualisez la personne qui est assise en face de vous et imaginez-la souriante.«Tout en restant conscient de votre respiration, formez dans votre esprit une image d'elle qui serait imprégnée d'amour et d'empathie, et détendez-vous de plus en plus.»Pensez à une chose que vous appréciez vraiment chez cette personne et observez les émotions que cela suscite en vous.»Pensez maintenant à une autre qualité que vous respectez ou admirez chez elle. Restez à l'écoute des émotions qu'évoque en vous cette qualité.»Ayez l'intime certitude que la conversation que vous êtes sur le point d'avoir avec cette personne se déroulera sous le signe de la compassion et du respect.»Imaginez maintenant cette conversation. Imaginez que chaque personne parle à tour de rôle, lentement et brièvement, disant une phrase à la fois puis faisant une pause ensuite. Chaque fois que l'un d'entre vous a fini de parler, vous prenez tous les deux

une grande respiration pour vous détendre davantage, puis vous faites une pause d'environ trois secondes avant que l'autre parle à son tour.«Imaginez que vous entendez la voix de votre partenaire. Peu importe ce qu'il vous dit, vous devenez de plus en plus détendu, abandonnant vos mécanismes de défense habituels.»

ÉTAPE 10: Continuez de visualiser la conversation en imaginant qu'un lien de confiance et d'empathie s'établit entre vous. Laissez la conversation aller librement où elle le veut. N'essayez pas de la contrôler; laissez-la évoluer spontanément. N'essayez pas de convaincre l'autre de quoi que ce soit et ne vous en faites pas si le sujet de la conversation change. Laissez les choses aller en vous fiant à votre intuition et en restant aussi détendu que possible.«Rien ne presse, alors parlez lentement... puis faites une pause... puis respirez... puis écoutez... puis relaxez... puis parlez à nouveau, d'une voix remplie d'amour et de compassion.»

ÉTAPE 11: Posez-vous maintenant cette question: *Quelle valeur aimerais-je mettre en évidence dans la conversation que je suis sur le point d'avoir?*«Observez pendant un moment les pensées et émotions que cette valeur suscite en vous, puis recentrez-vous sur l'instant présent.»Maintenant, remémorez-vous un événement dont le souvenir vous emplit de ravissement, de joie ou de bonheur.«Vous sentez qu'un sourire chaleureux s'épanouit sur votre visage et que les muscles de vos yeux se relâchent.»

ÉTAPE 12: Dans un instant vous allez ouvrir les yeux et regarder votre partenaire avec douceur.«Commencez la conversation par un compliment ou par une remarque qui montre à l'autre que vous l'appréciez, et écoutez-le tandis qu'il vous rend la pareille.»Ne jugez pas ce qu'il dit. Concentrez-vous sur le sentiment de paix et de bien-être que vous ressentez.«Laissez la conversation prendre forme spontanément. Dites une seule phrase, faites une pause, puis détendez-vous. Écoutez attentivement votre partenaire parler et, lorsqu'il s'arrête, prenez une autre grande respiration et relaxez.»Dites ensuite la première chose qui vous vient à l'esprit, mais avant de parler posez-vous cette question: *Mes paroles seront-elles accueillies avec bonté et compassion?*«Si vous croyez que ce que vous allez dire pourrait mettre l'autre sur la défensive, prenez une grande respiration et attendez qu'une pensée différente vous vienne à l'esprit.»Poursuivez le

dialogue pendant au moins cinq minutes, en procédant toujours de la même manière: dites une phrase, faites une pause, puis écoutez l'autre en demeurant aussi détendu que possible.«Concluez la conversation par un compliment ou une marque de considération.

Déposez maintenant le livre et commencez à discuter avec votre partenaire. La conversation sera sans doute coulante et naturelle, et il est probable qu'elle bifurquera rapidement vers une foule de sujets que vous ne songiez pas à aborder – ce caractère fluide et changeant découle du fait que vos échanges sont maintenant limités à une phrase chacun. Vous parlerez tantôt d'émotions profondes pour passer l'instant d'après à des préoccupations liées au travail ou à un souvenir marquant issu du passé. Vous discuterez probablement aussi des valeurs qui sont les plus importantes à vos yeux.

Il y aura des moments où vous ne trouverez rien d'important ou d'intéressant à dire. Demeurez décontracté et prenez le temps de vous accoutumer à cet instant de «non-conversation». Un des buts de l'exercice est de nous libérer de la croyance selon laquelle nous devons toujours avoir quelque chose d'important ou d'édifiant à dire. Il faut s'entraîner à rester calme, neutre et à l'aise dans les moments de silence, car cela aussi aura un effet stimulant et positif sur la conversation. En somme, cet exercice vous apprendra à être dans l'instant présent avec une autre personne, sans toutes ces pensées parasites qui vous détournent du lien non verbal qui vous unit.

Si vous préférez, vous pouvez rester assis en silence à vous regarder l'un l'autre, ce qui constitue en soi une expérience riche en bienfaits neurologiques et psychologiques de toutes sortes. Ce faisant, soyez à l'écoute de votre discours intérieur, et restez détendu.

La conversation prendra probablement des tours inattendus chaque fois que vous répéterez cet exercice de communication empathique. Vous pourrez éventuellement essayer de parler plus longtemps, en disant par exemple deux ou trois phrases à la fois, mais vous devrez alors vous assurer que votre partenaire continue de vous écouter attentivement. Si vous voyez qu'il décroche, marquez une pause et laissez-le parler à son tour.

Si votre partenaire a tendance à parler plus de trente secondes, plusieurs options s'offrent à vous. Vous pouvez simplement l'observer pour voir s'il s'apercevra éventuellement qu'il est en train de monologuer. Vous pouvez aussi observer la réaction de votre discours intérieur à ce monologue, ce qui

est une très bonne expérience d'apprentissage en soi, et qui vous révélera chaque fois des couches de communication que vous n'aviez jamais remarquées auparavant.

Si la personne continue de parler trop longtemps, abordez le sujet à votre prochaine séance de communication empathique. Dites-lui comment vous vous sentez face à cela, mais dites-le brièvement et d'une voix douce. Nos habitudes de communication sont profondément ancrées en nous; de plus, chez bien des gens elles sont inconscientes. Vous aurez sans doute à intervenir plusieurs fois avant que votre partenaire ne commence à changer ses habitudes.

ALLER ENCORE PLUS LOIN

Vous pouvez élever la conversation à un niveau plus intime si votre partenaire est d'accord. Nous vous suggérons d'attendre de cinq à sept minutes avant de tenter l'expérience et, si vous vous engagez sur cette voie, de ne pas poursuivre la conversation plus de cinq minutes. Terminez avec un compliment ou un commentaire positif. Discutez ensemble de l'expérience si vous le voulez: que vaut cet exercice? Vous a-t-il appris quelque chose? En avez-vous retiré quoi que ce soit que vous puissiez utiliser dans vos conversations de tous les jours?

Vous pouvez maintenant décider d'aborder certains aspects plus délicats de votre relation. Si votre partenaire ne se sent pas prêt à le faire, ne le contraignez pas. Poursuivez l'exercice de communication empathique en exprimant vos inquiétudes et préoccupations, ce qui préparera le terrain aux discussions plus directement liées aux problèmes et conflits. Utilisez la communication empathique pour établir un plan de match et pour discuter de la marche à suivre dans l'éventualité où la conversation deviendrait trop troublante ou trop pénible pour l'un de vous.

L'avantage de cet exercice, c'est qu'il vous permet de collaborer ensemble à la création de stratégies basées sur la confiance et le respect mutuels. La communication ne peut tout simplement pas fonctionner si ces qualités ne sont pas présentes.

La communication empathique donne généralement lieu à des échanges plaisants et constructifs, mais elle peut aussi susciter de brusques bouffées d'anxiété – un des partenaires pourrait par exemple s'inquiéter soudain de la réaction de l'autre, de ce qu'il pourrait dire. Nous vous conseillons de

partager cette émotion, en respectant bien sûr la règle de ne pas dire à l'autre des choses qui puissent le troubler. La plupart des couples qui pratiquent la communication empathique font de bons progrès, même si ce n'est qu'au bout de cinq, dix ou vingt séances. Si vous n'avez pas l'impression d'avancer, consultez un thérapeute – ou un coach en gestion, s'il s'agit d'un conflit professionnel – et continuez d'appliquer les stratégies de la communication empathique durant les consultations.

Il arrive, quand on fait cet exercice, que l'anxiété ou l'irritabilité d'un participant vienne entraver le flot de la conversation. Attendez d'avoir une bonne expérience de la communication empathique avant de mentionner ce genre de chose. D'ici là, si le problème se présente, ne dites rien. Mettez cela de côté, et faites l'exercice de conversation imaginaire qui vous est expliqué au prochain chapitre.

Voici ce que nous suggérons aux couples qui veulent s'engager sérieusement sur la voie de la communication empathique. Décidez ensemble du nombre de séances hebdomadaires que vous ferez, sans oublier qu'il faut idéalement s'exercer de cinq à sept fois par semaine. Quand votre partenaire n'est pas disponible, faites les étapes 1 à 8 en solitaire, puis préparez et répétez ce que vous comptez dire lors de votre prochaine séance à deux.

Nous vous conseillons aussi de tenir le journal de vos séances de communication empathique – tout en veillant à ne pas l'utiliser pour évacuer vos frustrations, ce qui serait très destructeur et contribuerait à aggraver vos conflits intérieurs et votre anxiété¹. Servez-vous plutôt de ce journal pour noter vos progrès et élaborer des solutions positives.

Se livrer à un pur inconnu

La plupart des gens hésitent à partager leurs pensées les plus intimes avec une personne qu'ils connaissent à peine. Or, il a été démontré que, lorsque nous nous livrons ainsi à un inconnu, cela abaisse notre niveau de stress et améliore notre santé cardiovasculaire! C'est ce qu'ont découvert des chercheurs de l'Université du sud du Mississippi lors d'une étude qui apparaissait de façon arbitraire des étudiants de niveau collégial².

RÉPANDRE LA BONNE NOUVELLE

Nous espérons que vous pratiquerez cet exercice avec autant de gens que possible. Commencez par le faire avec des amis, puis avec les membres de votre famille. Ne soyez pas étonné si vos enfants suivent les directives mieux que vous! C'est ce que nous avons constaté lorsque nous l'avons fait avec nos propres enfants – nous vous raconterons cela plus en détail dans un autre chapitre.

Essayez ensuite l'exercice avec un collègue de travail. La communication empathique jouit d'une grande popularité dans le milieu des affaires, et nombreux sont les universitaires qui rédigent des articles sur les manières d'intégrer ses composantes dans les sphères de la gestion, de la formation professionnelle et de la vente. La concision, la clarté, la confiance et la coopération sont des ingrédients essentiels au succès financier, c'est pourquoi les entreprises n'hésitent pas à incorporer à leurs politiques les stratégies qui stimulent ces qualités.

La communication empathique est facile à enseigner, si facile en fait que donner des ateliers sur le sujet ne requiert qu'une formation minimale. Et les résultats sont fulgurants: dans un cadre social ou professionnel, une seule séance pratique suffit souvent à stimuler l'esprit d'équipe et à améliorer les aptitudes de résolution de conflits des participants.

Lorsqu'on introduit la communication empathique au sein d'un groupe ou d'une classe, on en ressort avec une foule de nouvelles idées et d'opinions. Il suffit d'inviter un groupe d'individus à se demander quelles *devraient être* les formes optimales de communication pour que de nouvelles stratégies soient élaborées. Au final, ces individus sauront gérer les problèmes et les conflits avec plus d'assurance et une plus grande efficacité.

Lorsque nous enseignons la communication empathique dans un contexte éducationnel, les gens ressentent rarement le besoin de discuter de la nature et de la qualité de leur dialogue. Il est toutefois impératif d'aborder le sujet lorsqu'on s'adresse à des proches. La prochaine fois que vous pratiquerez la communication empathique avec votre conjoint, votre enfant, ou avec un collègue ou ami proche, posez-lui cette question: «Qu'est-ce que je devrais changer dans ma façon de communiquer avec toi pour améliorer notre interaction?»

Voilà une question qui ne manque jamais de réjouir la personne à qui on la pose! Et pour cause, car cela donne à l'autre l'occasion de nous suggérer des moyens d'améliorer notre relation avec lui. Ne voulons-nous tous pas

approfondir ces liens d'amour et d'amitié qui viennent enrichir notre vie? Pourtant, lorsque nous demandons à un groupe de participants s'ils ont déjà songé à poser une telle question à un proche, rares sont ceux qui lèvent la main. Ils ont plutôt tendance à rire nerveusement, parce qu'au fond d'eux-mêmes ils savent qu'ils ne communiquent et n'écoutent pas aussi bien qu'ils le devraient.

Faites de cela le sujet d'une prochaine séance de communication empathique: demandez à votre partenaire ce que vous pouvez faire pour améliorer le processus. Nous avons remarqué que, dans la plupart des cas, les deux partenaires ne sont que trop heureux de se prêter à l'exercice. À la séance suivante, demandez à l'autre de commenter vos progrès.

Une fois que vous aurez bien maîtrisé les douze stratégies de la communication empathique et le scénario du présent chapitre, vous pourrez relâcher un peu les règles. Il y a des moments où il est agréable de simplement bavarder avec l'autre sans se soucier de quoi que ce soit, mais faites-le dans un état de conscience et d'éveil plus fin et vous verrez que même les discussions anodines vous procureront davantage de joie et de satisfaction.

Il nous ferait grand plaisir d'entendre vos suggestions et commentaires. Parlez-nous de votre expérience avec la communication empathique; des progrès que vous avez faits; des gains que vous avez réalisés; des lacunes du processus, si vous en avez trouvé; des variantes ou nouvelles stratégies que vous avez élaborées et qui vous semblent bénéfiques. Soyez assuré que nous mettrons vos expérimentations à l'essai et que nous les partagerons avec notre communauté en ligne, qui de jour en jour se fait de plus en plus importante. Notre but, comme toujours, est d'aider les gens à mener une vie plus sereine pour qu'ils puissent ensuite transmettre cette sérénité aux autres dans leurs conversations. Ainsi, tous ensemble, nous contribuerons à apporter un peu plus de paix en ce monde.

-
1. P. M. Ullrich et S. K. Lutgendorf, «Journaling about stressful events: Effects of cognitive processing and emotional expression», *Annals of Behavioral Medicine*, vol. 24, n° 3, été 2002, p. 244-250. Voir aussi: S. Smith, C. Anderson-Hanley, A. Langrock et B. Compas, «The effects of journaling for women with newly diagnosed breast cancer», *Psycho-Oncology*, vol. 14, n° 12, décembre 2005, p. 1075-1082.
 2. C. H. Tardy et M. T. Allen, «Moderators of cardiovascular reactivity to speech: Discourse production and group variations in blood pressure and pulse rate», *International Journal of Psychophysiology*, vol. 29, n° 3, août 1998, p. 247-254.

TROISIÈME PARTIE

L'application

Pratiquer la communication empathique
avec les autres

CHAPITRE 10

La communication empathique dans la vie privée

Nous vous montrerons, tout au long de ce chapitre, comment différentes personnes ont utilisé la communication empathique pour entamer une rencontre amoureuse, pour favoriser l'intimité, pour créer un lien d'empathie avec des inconnus, ou pour mieux gérer les conflits dans leur vie personnelle.

Chaque cerveau a sa façon bien à lui de traiter le langage. C'est ce qui fait que chaque individu a un style de communication qui lui est propre et que chaque conversation peut évoluer d'une manière totalement inattendue et originale. Nous essayons tous de standardiser notre langage et l'usage que nous faisons des mots, cependant la science a démontré que cela est quasiment impossible. Chacun de nous accorde un sens différent à un mot donné; chacun de nous a un style de vocalisation différent. Certains d'entre nous préfèrent parler le moins possible alors que d'autres sont d'une intarissable prolixité. Certains ont un penchant pour les discussions superficielles, d'autres aiment plonger dans l'intimité des gens. Ce sont ces différences qui font que nous avons du mal à nous comprendre les uns les autres, que nous nous faisons du mal, que nous nous décevons, que nous nous mettons en colère les uns contre les autres.

La communication empathique vient combler cette lacune en nous éveillant aux messages verbaux et non verbaux qui se trouvent dans chaque conversation, dans chacune des phrases que nous prononçons, mais que nous avons tendance à ignorer. En ramenant notre conscience dans l'instant présent, nous pouvons aborder la conversation avec une plus grande ouverture, sans tenter d'imposer nos opinions et nos jugements, avec le désir sincère de mieux comprendre l'autre.

La communication empathique ne renvoie pas qu'au dialogue lui-même: elle s'intéresse aussi à *l'espace* que créent les interlocuteurs durant

la conversation. Pratiquer la communication empathique, c'est apprendre à *être avec* une autre personne lorsqu'il y a dialogue mais aussi dans les moments de silence. Le respect de cet espace commun confère à la relation un caractère sacré, lui donne une présence, une vitalité qu'elle n'avait pas auparavant.

UNE PREMIÈRE RENCONTRE

Les douze principes fondamentaux de la communication empathique sont particulièrement efficaces lorsqu'on rencontre quelqu'un pour la première fois. Ces stratégies nous aident à suspendre notre discours intérieur ainsi que l'anxiété que l'on ressent tout naturellement quand on est confronté à un inconnu ou à une personne que l'on connaît peu; elles nous encouragent à nous sentir suffisamment ouverts et détendus pour que l'autre ne se mette pas sur la défensive. Il faut se montrer encore plus observateur que d'habitude lors d'une première rencontre, car c'est cela qui nous permet de déterminer s'il sera possible pour nous d'établir un lien de confiance avec l'autre.

George venait de voir son mariage s'effondrer. Il vivait seul depuis sa séparation et traversait une période difficile. La communication empathique lui a été d'un grand secours lorsqu'il a recommencé à fréquenter des femmes. Juste avant son premier rendez-vous, il s'était senti incroyablement vulnérable et des tas de questions se bousculaient dans son esprit: *Suis-je encore attirant? se demandait-il. Est-ce que cette fille me plaira? Et moi, est-ce que je vais lui plaire? Qu'est-ce que je devrais dire? Mon Dieu, je me sens comme quand j'étais adolescent!*

L'idée de replonger dans le jeu de l'amour et de la séduction ne lui plaisait guère, mais il ne pouvait tout simplement pas se résoudre à passer un autre week-end en solitaire. La femme avec qui il allait faire connaissance était elle aussi en instance de divorce. Ils avaient été introduits l'un à l'autre par l'entremise d'une agence de rencontres.

George et Marcy s'étaient donné rendez-vous dans un parc de la ville. Une fois sur place, George descendit de voiture et rassembla son courage. Ce n'était pas facile pour lui d'aller à cette première rencontre. Il était anxieux, inquiet, son cœur battait la chamade. Pour tout dire, il était terrifié.

George n'avait pourtant jamais eu de problèmes avec les femmes. Il pouvait même se targuer d'avoir jadis été un séducteur émérite! Mais bien

qu'il fût doué, il aboutissait toujours dans le mauvais lit – ou plus précisément dans le lit d'une femme qui craignait l'intimité tout autant que lui. Il avait épousé une femme belle parce que cela flattait sa vanité, mais il n'y avait jamais eu entre eux de réelle intimité, ce qui expliquait sans doute pourquoi ils avaient passé l'essentiel de leur mariage à se disputer.

Soucieux de ne pas répéter les erreurs du passé, George s'était mis ces derniers temps à pratiquer un exercice appris lors d'un atelier sur la communication empathique. Le jour de la rencontre, il décida d'arriver au parc une demi-heure plus tôt, ce qui lui donnait le temps de s'asseoir confortablement sur un banc et de faire des exercices de relaxation.

Il s'est ensuite employé à observer ses pensées. Chaque fois qu'il ressentait de l'anxiété, il prenait une grande respiration et se détendait davantage. Lorsqu'une pensée critique ou négative se faufilait dans son discours intérieur, il la chassait en lui disant: «Je ne te crois pas!» Vingt minutes plus tard, il avait retrouvé son calme. Il visualisa alors la femme qu'il était sur le point de rencontrer et imagina qu'à son contact il conserverait son calme. D'autres doutes s'insinuèrent dans son esprit, mais il les balaya résolument pour les remplacer par une affirmation positive: *Je n'ai aucune raison de m'inquiéter, se dit-il, et je n'ai pas besoin de «manipuler» cette rencontre.*

L'esprit tranquille, George se leva et se rendit à l'endroit où ils avaient convenu de se rencontrer. Chemin faisant, il admira la beauté des fleurs et se laissa bercer par le bruit du vent dans les arbres. En réalité, il s'exerçait à rester dans le moment présent.

Marcy l'attendait à l'endroit prévu. La voyant, il s'avança vers elle sans la quitter des yeux, car se concentrer ainsi sur elle l'empêchait de céder aux doutes, aux craintes et aux inquiétudes que son discours intérieur lui soufflait à ce moment-là. Une fois les présentations faites, Marcy et lui se mirent à discuter. La conversation était agréable, toutefois George n'était pas à l'aise parce qu'il avait l'impression de s'en remettre, bien malgré lui, à ses vieux stratagèmes de séducteur. Il aurait voulu parler à Marcy de ce qu'il ressentait, mais il savait que c'était risqué, surtout lors d'un premier rendez-vous. Au bout d'un moment, n'y tenant plus, il décida de plonger. *Quelle est la pire chose qui pourrait m'arriver? se dit-il. Si elle ne veut pas de moi simplement parce que j'aurai voulu partager mes émotions avec elle, eh bien, je n'aurai qu'à l'oublier et à trouver quelqu'un qui s'intéressera vraiment à moi.*

– Marcy, commença George, j’aimerais vous proposer une petite expérience, si vous le voulez bien.

– En quoi ça consiste, au juste? demanda-t-elle prudemment.

– Accepteriez-vous que nous parlions quelques minutes en employant une technique que j’ai apprise lors d’un stage de perfectionnement? Les règles sont simples: il faut parler lentement et brièvement en restant aussi détendu que possible.

– D’accord, dit Marcy.

George détecta une pointe d’anxiété dans sa voix. Il nota avec satisfaction qu’il n’aurait jamais remarqué ce genre de détail subtil à l’époque où il ne pratiquait pas encore la communication empathique.

– Je vais commencer, dit-il. Je voudrais vous dire à quel point je me sens anxieux en ce moment. Je m’en cacherais, habituellement, mais aujourd’hui je veux partager cette émotion avec vous.

Marcy était visiblement surprise. George commença à regretter son geste.

– Je sais tout à fait ce que vous ressentez, dit-elle enfin, et je suis heureuse que vous m’ayez fait cette confiance. La plupart des hommes que je rencontre ne parlent pas de leurs émotions.

George se sentit tout chaud, soudain. Il se mit à sourire. Pendant vingt minutes, Marcy et lui discutèrent des émotions, du fait que l’on ait tant de difficulté à les exprimer. À un moment, George sentit ses yeux s’emplir de larmes.

– Ça me fait peur de vous dire ça, lança-t-il, mais je vais le dire quand même: je crois que c’est la première fois que je suis si franc et si ouvert avec une femme.

Les yeux brillants, Marcy se pencha et toucha le bras de George.

– C’est pareil pour moi, avoua-t-elle. Mon ex et moi, nous étions toujours à couteaux tirés, et je ne crois pas que nous ayons déjà eu le genre d’intimité que nous partageons aujourd’hui vous et moi. Et ce n’est que notre première rencontre!

Ce jour-là, Marcy et George ont poursuivi leur conversation pendant trois heures, en parlant toujours lentement, calmement, intimement. Ils ont convenu de recourir à la communication empathique chaque fois qu’ils se sentiraient anxieux ou en colère.

Et, oui, ils se sont finalement épousés.

LA COMMUNICATION EN FIN DE RELATION

Pratiquer la communication empathique en couple ne mène pas nécessairement au succès amoureux. Quand deux personnes partagent ouvertement et respectueusement ce qu'elles ressentent vraiment, elles en arrivent parfois à la conclusion qu'elles ne sont pas faites l'une pour l'autre. Qu'à cela ne tienne, car, si elles continuent d'appliquer les principes de la communication empathique, elles pourront mettre un terme à leur relation amoureuse tout en conservant une relation d'amitié, chose que bien peu de gens sont capables de faire. (Notez cependant qu'il peut être difficile d'en arriver là sans l'aide d'un thérapeute ou d'un conseiller.)

Il y avait cinq ans que Bob et Trudy étaient mariés et on n'aurait pu imaginer deux personnes plus différentes l'une de l'autre. Elle aimait les enfants et les animaux; lui pas. Elle lisait des livres de croissance personnelle à saveur spirituelle et participait à des ateliers sur le sujet; il était féroce opposé à tout ce qui touchait de près ou de loin à la religion et préférait se détendre en regardant la télévision. Elle avait tendance à voir le bon côté des choses alors que lui se plaisait à jouer les prophètes de malheur. Même leurs opinions politiques étaient diamétralement opposées!

Voyant que la tension montait dans leur couple et que son conjoint commençait à souffrir de dépression, Trudy insista pour qu'ils suivent ensemble une thérapie de couple.

Durant la première heure de la séance, Bob n'arrêtait pas de se plaindre du fait que son épouse était trop contrôlante. À un moment donné, le thérapeute, qui avait une formation en communication empathique, l'a interrompu et lui a demandé: «Bob, dites-moi, quelle est votre valeur la plus profonde?»

Pris de court, Bob répondit d'une voix hésitante: «La sincérité, je suppose.

– Et quelle est votre valeur relationnelle la plus profonde?»

Cette fois Bob n'hésita pas.

«Le respect! s'exclama-t-il.

– Bob, je sais que vous êtes sincère quand vous me dites que Trudy est contrôlante, poursuivit le thérapeute, mais permettez-moi de vous demander ceci: est-ce la respecter que de vous plaindre ainsi de son comportement?

– Euh, j'imagine que non», de marmonner Bob, embarrassé.

Le thérapeute se tourna alors vers Trudy: «Que pensez-vous des valeurs de Bob: respect et sincérité?

– Elles sont bien belles, lança-t-elle d'une voix où couvait l'hostilité, mais le problème, c'est que je n'ai jamais l'impression que Bob me traite avec respect.

– Et vous, Trudy, quelles sont vos valeurs relationnelles les plus profondes?

– La douceur et l'intimité, répondit-elle sans hésiter.

– Bob, que pensez-vous des valeurs de Trudy?

– Rien à redire, ce sont de bonnes valeurs.

– Je veux maintenant que vous discutiez tous les deux de vos problèmes, continua le thérapeute, mais vous devez le faire ouvertement et avec sincérité, et vous devez vous parler avec douceur et respect. Vous sentez-vous capables de le faire?»

Bob et Trudy acquiescèrent.

«Merveilleux! s'exclama le thérapeute. Mais avant de commencer, je vais vous faire faire des exercices qui apaiseront cette colère que vous ressentez depuis un moment. Ça vous va?»

Encore une fois, le couple acquiesça. Le thérapeute les guida alors à travers les premières étapes de la communication empathique. Lorsqu'il vit la paix et la sérénité s'inscrire sur leur visage, il leur demanda de discuter ensemble de leurs valeurs les plus profondes. «Vous ne parlerez que de cela aujourd'hui, c'est bien compris? Nous passerons à autre chose lorsque vous serez capables de vous parler avec douceur et respect.»

Le thérapeute expliqua alors à Bob et à Trudy les différentes composantes de la communication empathique, puis il annonça: «Je veux que chacun commence par dire à l'autre ce qu'il aime et respecte chez lui.»

Bob et Trudy eurent tous deux du mal à s'exécuter. Il y avait longtemps qu'ils avaient fait montre de gratitude et de gentillesse l'un envers l'autre. Bob plongea le premier: «Tu es ma meilleure amie, dit-il à Trudy. Quand je te parle de moi, tu m'écoutes toujours et je n'ai pas l'impression d'avoir à te cacher quoi que ce soit.»

Trudy parut sincèrement touchée, néanmoins elle demeurait sur ses gardes. Le thérapeute l'invita à prendre une grande respiration, à relaxer et à rester concentrée sur ses bons souvenirs. «Ce que j'aime chez Bob, c'est son honnêteté, dit-elle au thérapeute. Je n'ai jamais eu confiance en mon ancien mari comme j'ai confiance en Bob.»

Le thérapeute l'interrompt. «Trudy, dit-il, répétez ce que vous venez de dire, mais en vous adressant directement à Bob et en le regardant droit dans les yeux.» Trudy s'exécuta, et au sourire de Bob il était clair que la déclaration de sa conjointe lui faisait chaud au cœur. Leur dialogue se fit aussitôt plus intime. Au bout de quelques minutes, Trudy se pencha vers Bob et lui toucha la main, ce qui était un très bon signe. Le thérapeute les laissa discuter pendant vingt minutes, puis il leur demanda ce qu'ils pensaient maintenant de leur relation. Ils répondirent tous deux qu'ils avaient bon espoir que les choses se rétablissent. Ils se sont engagés à dialoguer ainsi vingt minutes par jour et à honorer leurs valeurs mutuelles chaque fois qu'ils s'adresseraient la parole.

Ils ont tous deux beaucoup changé dans les huit semaines qui suivirent: Bob apprit à interrompre sa négativité chronique; Trudy apprit à ne plus écouter ces voix intérieures qui l'incitaient à toujours tout critiquer. Elle prit conscience, en observant son discours intérieur, qu'elle se servait de la critique pour se distancier des hommes, pour éviter de trop s'engager auprès d'eux. Les exercices de relaxation et de communication empathique l'ont assurément aidée à réduire son anxiété chronique.

Bien qu'au début leur relation semblât vouloir reprendre de l'allant, Trudy sentait toujours que quelque chose lui manquait et elle se prit à penser que ses objectifs de vie étaient peut-être différents de ceux de son mari. Bob semblait si amoureux d'elle qu'elle hésitait à lui parler de ces choses-là, aussi fut-elle très étonnée quand il lui demanda si elle ne préférerait pas vivre seule. Grâce à la communication empathique, Bob avait appris à interpréter correctement les expressions faciales de son épouse, et à déduire ce qu'elle ressentait.

Bob s'était engagé à consacrer dix minutes par jour à la rédaction d'un journal dans lequel il ferait état de ses émotions, de ses désirs et de ses objectifs. Le thérapeute lui avait également demandé de concevoir des dialogues imaginaires dans lesquels il parlerait à son épouse sans colère ni irritation. Bob n'était pas un individu foncièrement colérique, mais il était si habitué au style de communication qu'il entretenait avec Trudy qu'il n'était même plus conscient de l'agressivité et du négativisme qui s'en dégageait. Dorénavant, chaque fois qu'une pointe de négativité s'exprimerait en lui, il aurait pour objectif de se demander s'il était vraiment malheureux. Ce qu'il fit, et comme la réponse était toujours «non», il apprit peu à peu à remplacer sa négativité par des affirmations positives qui exprimaient ce

qu'il ressentait réellement. Son humeur changea du tout au tout et il commença à cultiver une meilleure estime de lui-même.

Lorsqu'on pratique la communication empathique, on apprend à observer son partenaire sans le juger. Cela nous permet de voir l'autre tel qu'il est et non pas tel que nous voudrions qu'il soit. Bob et Trudy ont compris que, dans leur couple, chacun essayait de plaire à l'autre sans tenir compte d'abord de ses propres besoins. Leur relation se butant à des valeurs religieuses et politiques inconciliables, ils en arrivèrent à une impasse. Il n'y avait entre eux pratiquement plus d'intimité romantique et chacun vivait de plus en plus de son côté. Ils étaient encore amis, mais rien de plus. Ils employèrent les stratégies de communication empathique qu'ils avaient apprises pour négocier un divorce à l'amiable et séparèrent leurs biens de manière équitable et respectueuse.

La bonne nouvelle, c'est que Bob et Trudy se sont rapidement trouvés de nouveaux partenaires et que les deux couples ainsi formés se sont liés d'amitié. L'anxiété que Trudy ressentait jadis ne se manifestait plus qu'en de brèves et rares occasions. La morosité et le négativisme de Bob avaient complètement disparu. Chaque matin, il avait hâte d'aller travailler, ce qui ne lui était pas arrivé depuis des années. Et il s'est même découvert de nouveaux champs d'intérêt.

LES INGRÉDIENTS D'UNE BONNE RELATION

La confiance est un des éléments les plus importants d'une relation. Elle est en fait si importante qu'elle peut déterminer à elle seule si cette relation sera un succès ou un échec. Si vous avez confiance en votre partenaire, votre relation s'épanouira; si vous n'avez pas confiance en lui, elle ne s'épanouira pas¹. Dans un couple, le manque de confiance mène aux conflits et les conflits mènent à un type d'attachement que les psychologues nomment «attachement anxieux²». Querelles, disputes et débordements émotionnels ont pour effet de nous insécuriser.

Le lien de confiance et la stabilité de la relation peuvent être compromis quand un des partenaires a une piètre estime de lui-même ou a peur d'être rejeté³. L'anxiété émotionnelle et les actions qui dénotent un manque de confiance en soi signalent à vos collègues ou à vos proches que vous avez du mal à gérer les conflits interpersonnels⁴. Comment en arrivent-ils à cette

conclusion? Tout simplement en interprétant les expressions faciales négatives générées par la dissonance neurale de vos lobes frontaux⁵.

Une relation s'épanouit quand les individus qui y participent baignent dans un environnement de positivité, de respect mutuel, de coopération et de confiance. En amour comme en affaires, il n'y a pas de place pour le négativisme chronique et le manque de confiance en soi.

LES CONFLITS SONT DOMMAGEABLES POUR LE CORPS ET LE CERVEAU

Se replier sur soi-même ou confronter l'autre: voilà les réactions les plus fréquentes dans un conflit conjugal. Or, ces deux choix comportent un risque: ils entraînent une hausse du niveau de cortisol⁶, substance chimique qui augmente le stress et endommage le cerveau et le système cardiovasculaire. Ainsi que l'ont découvert des chercheurs de l'Université de l'Utah, «comparativement aux comportements collaboratifs, les conflits conjugaux provoquent une augmentation plus marquée de la pression artérielle, du débit cardiaque et de l'activation du système sympathique⁷».

La colère et l'hostilité affecteraient aussi la capacité de guérison du corps humain. Des chercheurs du collège de médecine de l'Ohio ont réalisé une expérience intéressante: ils ont fait venir 42 couples mariés à l'hôpital, leur ont infligé de légères blessures aux bras, puis ils ont mesuré le temps de cicatrisation de chacun. Ils ont découvert que chez les couples où les partenaires manifestaient systématiquement de l'hostilité l'un envers l'autre, le temps de cicatrisation était deux fois plus long⁸. Cela démontre que la colère et les émotions négatives ne sont pas bonnes pour nous. En plus de jouir d'une guérison plus rapide, les couples qui communiquaient de façon positive affichaient des niveaux plus élevés d'ocytocine, substance neurochimique associée à l'amour et à l'attachement⁹.

Un conseil: dès que vous sentez la tension monter en vous, faites tout ce qui est en votre pouvoir pour vous détendre physiquement et émotionnellement. Si vous en êtes incapable, dites à votre partenaire que vous avez besoin d'un temps d'arrêt pour décompresser. Cette période peut durer dix minutes ou s'étendre à un jour ou deux, l'important étant que vous fassiez une pause jusqu'à ce que votre corps ait complètement évacué les substances neurochimiques qui sont la cause de votre stress.

Tout couple devrait se donner le droit de décréter des temps d'arrêt de ce genre. C'est une soupape de sûreté essentielle, à invoquer lorsque les

partenaires ne peuvent plus contenir leur stress intérieur et le font déborder dans la conversation.

Dans les conflits d'intensité moyenne ou sévère, on peut avoir recours à une tierce personne qui fera office de médiateur. Il peut s'agir d'un ami, d'un thérapeute ou, dans le cas d'un conflit au travail, d'un collègue impartial. Le rôle du médiateur sera de souligner la présence, même subtile, de négativité dans le comportement et le langage des participants, puis de les inviter à reformuler leur discours de manière constructive et positive. Le médiateur peut aussi surveiller le débit verbal des participants et utiliser une clochette quand un participant parle trop vite ou trop longtemps.

Des chercheurs de l'Université de Rochester ont découvert que les individus qui sont capables de bien contrôler leurs émotions lorsqu'ils parlent peuvent résoudre les conflits plus rapidement et de manière moins stressante¹⁰.

LA CONVERSATION IMAGINAIRE

Dans la vie, on ne peut pas complètement éviter la discorde; par contre, une fois qu'on sait discerner les signaux non verbaux sur le visage, dans le langage corporel et dans les inflexions vocales des autres, on apprend à voir venir les conflits avant qu'ils n'éclatent. Et lorsqu'on apprend à bien observer son propre niveau de tension et son propre discours intérieur, on voit mieux venir l'instant où l'on va s'énerver et on peut donc se calmer bien avant d'avoir complètement perdu les pédales.

Lorsque vous sentez qu'un conflit s'esquisse entre vous et une autre personne, élaborez une conversation imaginaire dans laquelle vous déterminez des solutions possibles. Cela permet, dans bien des cas, de résoudre le problème avant même de devoir confronter l'autre.

L'exercice suivant vous aidera à acquérir cette précieuse aptitude. Placez deux chaises l'une en face de l'autre comme si vous vous apprêtiez à faire une séance de communication empathique avec un partenaire. Asseyez-vous, et imaginez que la personne avec qui vous êtes en conflit est assise en face de vous. Amorcez ensuite avec cette personne une conversation imaginaire dans laquelle vous discutez du problème. Voyez où cette conversation vous mène. Si l'issue ne vous satisfait pas, essayez une autre stratégie: imaginez que vous communiquez d'une manière différente,

sur un tout autre ton; faites un compliment à votre interlocuteur imaginaire et visualisez sa réaction.

Imaginez maintenant quelle serait sa réaction si vous vous fâchiez contre lui, et quelle serait l'issue de la conversation en pareil cas. Cet exercice mental vous permettra de cibler les stratégies et scénarios à éviter et d'en trouver d'autres qui produiront un résultat plus positif.

Vous passerez peut-être une heure en conversation imaginaire avant de découvrir une stratégie appropriée, mais nous vous garantissons que vous obtiendrez ensuite un bien meilleur résultat que si vous aviez confronté l'autre sans cette préparation mentale. Cet exercice de conversation imaginaire devant une chaise vide s'est en effet avéré beaucoup plus efficace que les autres types d'interventions¹¹. Commencez avec le scénario suivant, puis élaborez ensuite à votre guise:

Imaginez un instant qu'une personne que vous connaissez mais avec qui vous n'êtes pas en contact présentement (un ancien ami, collègue de travail ou partenaire amoureux) s'approche de vous et vous dit quelque chose de blessant. Ou pensez à une personne qui, il y a longtemps, vous a mis en colère ou vous a fait de la peine.

Imaginez que vous croisez cette personne dans la rue et qu'elle vous dit quelque chose de désagréable, comme si elle cherchait encore à vous faire du mal. Évoquez ce souvenir pour éveiller en vous des émotions telles que la colère, le chagrin, la douleur. Concentrez-vous sur ces pensées et émotions négatives, et remarquez quelles parties de votre corps sont affectées. Serrez-vous les poings ou les mâchoires? Avez-vous envie de frapper quelqu'un? De vous enfuir? Exagérez l'émotion au maximum pendant trente secondes, mais pas plus.

Imaginez maintenant quelle serait votre réaction normale. Comment vous comporteriez-vous? Que ressentiriez-vous? Prenez ensuite plusieurs grandes respirations, détendez votre corps, puis laissez ces pensées et ces émotions s'envoler.

Posez-vous maintenant la question suivante: *Comment devrais-je réagir quand quelqu'un me dit quelque chose qui me met à l'envers?* Considérez un moment les réponses qui vous viennent à l'esprit, puis prenez une autre grande respiration et relaxez.

Imaginez de nouveau qu'on vous dit quelque chose qui, normalement, vous blesserait, vous irriterait ou vous mettrait en colère, mais qu'au lieu de réagir ainsi vous restez calme. Visualisez la scène: l'autre personne est debout devant vous et elle vous crie après, mais vous restez parfaitement calme et détendu. Peu importe ce que l'autre vous dit, vous continuez de vous sentir joyeux, heureux, serein. Poursuivez la visualisation jusqu'à ce que vous ressentiez vraiment ce calme et cette paix intérieure.

Voyez cette personne furieuse qui est devant vous, mais au lieu de vous concentrer sur sa colère, essayez de comprendre ce qui la bouleverse ainsi. Essayez de sentir sa peine, sa douleur. Prenez une grande respiration, relaxez. Maintenant, dites tout haut ce que vous diriez à cette personne imaginaire, en essayant de trouver les mots qu'il faut pour qu'elle se sente comprise, aimée et appréciée.

Et maintenant, comment vous sentez-vous? Prenez note de votre état, faites quelques étirements, puis ramenez votre attention à l'instant présent.

Plus vous répétez cet exercice imaginaire, plus vous aurez de facilité à vous mettre puis à rester dans cet état de détente et de calme non défensif dans vos échanges avec les autres. Ainsi que l'ont démontré les études faites à ce sujet, ce mode de communication entraîne une diminution du négativisme et de la détresse interpersonnelle, produit des résultats plus satisfaisants et incite à un plus grand respect mutuel. L'impact positif, à la suite d'une conversation menée selon ce modèle, se perpétuerait pendant au moins un an¹².

Lorsque vous dialoguez pour résoudre un conflit avec un collègue de travail, un conjoint ou un ami, concentrez-vous toujours sur les qualités que vous respectez et admirez chez cette personne, et procédez toujours d'une manière qui met de l'avant vos valeurs relationnelles, communicationnelles et amoureuses les plus profondes.

DEMANDER À L'AUTRE DE CHANGER

La communication empathique vous aidera à devenir plus conscient et éveillé, mais elle ne vous donnera pas la capacité de changer le comportement d'une autre personne. On ne peut pas forcer un individu à

changer – lui seul peut prendre cette décision. Ce que vous pouvez faire, cependant, c’est de dire à l’autre en quoi son comportement vous affecte, mais vous devez trouver le moyen de le lui dire sans le blâmer ou le juger. Il est tout à fait envisageable d’orchestrer une rencontre spéciale durant laquelle vous demanderez à l’autre de procéder à l’ajustement comportemental désiré, mais pour cela il faut créer une atmosphère propice à la réceptivité et utiliser à bon escient les stratégies de communication empathique que vous avez apprises. Même si l’autre personne ne peut pas ou ne veut pas changer, du moins saura-t-elle, si vous procédez ainsi, que vous voulez son bien et que vous la respectez.

Le célèbre maître de méditation Thich Nhat Hanh suggère d’employer la stratégie suivante lorsqu’on veut demander à quelqu’un de changer son comportement¹³. Prenez rendez-vous avec cette personne quelques jours à l’avance, en prenant soin de l’avertir, avec douceur et compassion, du motif de cette rencontre. Vous aurez ainsi tous les deux le temps de vous préparer et de réfléchir à ce que vous allez dire, ce qui vous aidera à dialoguer de façon ouverte et franche:

Supposez que votre partenaire vous dise quelque chose de désagréable et que cela vous heurte. Si vous réagissez trop promptement ou impulsivement, vous risquez d’envenimer la situation. Dans ces cas-là, inspirez et expirez pour vous calmer, et quand vous serez suffisamment calme, dites: «Chéri(e), ce que tu viens de me dire me blesse profondément, mais je vais prendre le temps d’y réfléchir et je voudrais que tu y réfléchisses aussi.» Fixez-vous un rendez-vous pour discuter ensemble du problème. Quand une personne examine la racine d’un problème, la source d’une souffrance, c’est bien; quand deux personnes réfléchissent à la chose chacun de son côté, c’est mieux; mais quand deux personnes s’y mettent ensemble, c’est encore mieux... Lorsque vous parlez, exprimez vos vérités les plus profondes avec amour et sincérité, en choisissant des mots que l’autre personne comprendra et acceptera. Lorsque vous écoutez, n’oubliez pas qu’il faut une écoute de qualité pour pouvoir soulager l’autre de sa souffrance.

MOTS D’AMOUR, MOTS DE HAINE

Saviez-vous qu'on peut mesurer la stabilité d'une relation en comptant le nombre de mots émotionnels positifs et négatifs que les partenaires emploient dans leurs conversations de tous les jours? Des chercheurs de l'Université du Texas qui ont analysé les courriels, textos et journaux intimes de 86 jeunes couples nouvellement formés ont observé que ceux qui employaient le plus grand nombre de mots émotionnels positifs avaient plus de chances d'être encore en couple trois mois plus tard¹⁴. Le message est clair: si vous voulez qu'une relation romantique soit durable, transmettez à votre partenaire autant d'affirmations positives que vous le pouvez – pour peu bien sûr qu'elles soient sincères, car notre cerveau sait intuitivement quand quelqu'un nous ment.

Les propos incendiaires sont particulièrement néfastes aux relations, peu importe que celles-ci soient personnelles ou professionnelles. Les émotions négatives ressenties lors d'une dispute peuvent littéralement nous briser le cœur. Une étude récente publiée dans la revue *Health Psychology* relatait les réactions physiologiques de 42 couples à qui on avait demandé de parler d'un sujet susceptible de les bouleverser ou de les mettre en colère. Ces discussions hautement émotives ont stimulé la sécrétion de protéines nommées cytokines qui sont associées aux maladies cardiovasculaires, au diabète, à l'arthrite et à diverses formes de cancer. Les niveaux de cytokines redescendaient quand les couples se mettaient à employer des mots qui reflétaient la compréhension, le raisonnement et la réflexion¹⁵.

Notre conseil: choisissez vos mots avec soin... et évitez de ressasser les conflits relationnels, car ce genre de rumination favorise aussi la sécrétion de substances productrices de stress dommageables pour le cœur¹⁶.

Ah, et un autre petit conseil pour terminer: évitez les propos négatifs ou désobligeants lorsque vous vous adressez à des individus qui sont instables émotionnellement; ces mots pourraient être perçus comme des marques d'hostilité, ce qui inciterait l'autre à réagir physiquement et émotionnellement de manière violente¹⁷.

EST-IL UTILE DE CRITIQUER?

La science a démontré que la critique produit rarement des résultats positifs, surtout lorsqu'elle provient d'un parent proche ou d'un conjoint. En fait, très peu de gens sont capables de tolérer la critique¹⁸. S'il existe déjà un certain degré de discordance conjugale, la critique rendra les deux conjoints

encore plus stressés et malheureux¹⁹. Une augmentation du nombre de commentaires critiques est indicative d'une relation en difficulté²⁰.

La tolérance à la critique est différente chez chaque individu. Certaines personnes réagissent fortement lorsqu'elles sont critiquées, ce qui signale parfois la présence d'une dépression sous-jacente²¹. Les gens qui sont moins sensibles émotionnellement peuvent parler durement sans réaliser que ce qu'ils disent sera perçu comme une critique.

Les critiques négatives ou destructives sont particulièrement pernicieuses: en les exprimant, nous laissons entendre à l'autre qu'il est fautif ou inadéquat, sans inclure dans notre discours quoi que ce soit qui puisse l'aider. La critique négative exacerbe la discorde conjugale et les troubles psychologiques, alors que la critique constructive n'est pas perçue par la personne qui la reçoit comme étant négative, méprisante ou réprobatrice²².

Pour qu'une critique soit constructive, il ne faut pas qu'elle exprime une doléance, une récrimination ou une désapprobation. Elle doit plutôt exprimer une approche alternative positive qui mènera à une solution ou interaction avantageuse pour toutes les parties concernées. Vous pouvez par exemple ouvrir le dialogue avec une question comme celle-ci: «Je trouve votre idée intéressante, mais puis-je suggérer une approche différente?» Ce type de question invite une réponse positive et sera généralement reçu favorablement par l'interlocuteur. En abordant de cette manière un sujet délicat, vous montrez à l'autre que vous respectez son opinion ou sa façon de faire, même si celle-ci diffère sensiblement de la vôtre.

La critique favorise rarement la coopération et la confiance mutuelle, mais son action est encore plus dévastatrice lorsqu'elle s'insinue dans le discours intérieur de la conscience usuelle, car c'est là que résident les voix de l'autocritique. Plus on se critique soi-même et plus on devient vulnérable aux émotions liées à l'insécurité²³. Il est donc crucial de reconnaître puis d'interrompre ces voix intérieures. De nombreuses études ont conclu qu'on peut combattre l'autocritique en s'aimant, en s'acceptant et en se pardonnant à soi-même. Cela dit, pour contrecarrer les effets négatifs du discours autocritique, il faut pratiquer quotidiennement le pardon et l'amour de soi. Voilà pourquoi la priorité de la communication empathique est d'amener vos voix intérieures à s'entendre et à vivre en harmonie.



Qui sont les meilleurs communicateurs: les hommes ou les femmes?

L'homme et la femme traitent le langage différemment, chaque sexe a un équilibre neurochimique différent et un cerveau de taille différente. Cependant, aucune de ces particularités n'entraîne de différence marquée sur le plan du comportement, de la mémoire, de la cognition et des aptitudes verbales²⁴. Les hommes et les femmes pensent, parlent et ressentent essentiellement de la même manière²⁵. Il y a des différences, certes, mais elles sont superficielles et relèvent généralement du conditionnement culturel, des expériences vécues durant l'enfance ou de préjugés et croyances acquis à l'âge adulte. En réalité, chaque individu, indépendamment de son sexe, a une façon bien à lui de ressentir et de penser, cela étant dû au fait qu'il n'y a pas deux cerveaux humains qui soient «câblés» de la même manière.

Le Smithsonian Institute affirme que les différences entre hommes et femmes sont beaucoup moins grandes qu'on ne le prétend habituellement: «En ce qui a trait aux fonctions cérébrales les plus courantes – la perception sensorielle, l'orientation de l'attention, l'apprentissage des nouvelles aptitudes, l'encodage des souvenirs, la communication (non, les femmes ne sont pas plus bavardes que les hommes), l'interprétation des émotions (non, les hommes ne sont pas nuls dans ce domaine) –, les capacités des hommes et des femmes sont presque identiques et se recoupent d'une manière spécifique à l'espèce humaine²⁶.»

1. L. Campbell, J. A. Simpson, J. G. Boldry et H. Rubin, «Trust, variability in relationship evaluations, and relationship processes», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 99, n° 1, juillet 2010, p. 14-31.
2. L. Campbell, J. A. Simpson, J. Boldry et D. A. Kashy, «Perceptions of conflict and support in romantic relationships: The role of attachment anxiety», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 88, n° 3, mars 2005, p. 510-31.
3. S. L. Murray, D. W. Griffin, P. Rose et G. M. Bellavia, «Calibrating the sociometer: The relational contingencies of self-esteem», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 85, n° 1, juillet 2003, p. 63-84.
4. D. C. Blanchard, G. Griebel, R. Pobbe et R. J. Blanchard, «Risk assessment as an evolved threat detection and analysis process», *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, vol. 35, n° 4, mars 2011, p. 991-998. Voir aussi: N. S. Wolf, M. Gales, E. Shane et M. Shane, «Mirror neurons, procedural learning, and the positive new experience: A developmental systems self psychology approach», *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, vol. 28, n° 3, automne 2000, p. 409-430.
5. C. I. Hooker, A. Gyurak, S. C. Verosky, A. Miyakawa et O. Ayduk, «Neural activity to a partner's facial expression predicts self-regulation after conflict», *Biological Psychiatry*, vol. 67, n° 5, 1^{er} mars 2010, p. 406-413.
6. K. L. Heffner, T. J. Loving, J. K. Kiecolt-Glaser, L. K. Himawan, R. Glaser et W. B. Malarkey, «Older spouses' cortisol responses to marital conflict: Associations with

- demand/withdraw communication patterns», *Journal of Behavioral Medicine*, vol. 29, n° 4, août 2006, p. 317-325.
7. T. W. Smith, B. N. Uchino, C. A. Berg, P. Florsheim, G. Pearce, M. Hawkins, N. J. Henry, R. M. Beveridge, M. A. Skinner, K. J. Ko et C. Olsen-Cerny, «Conflict and collaboration in middle-aged and older couples: II. Cardiovascular reactivity during marital interaction», *Psychology and Aging*, vol. 24, n° 2, juin 2009, p. 274-286.
 8. J. K. Kiecolt-Glaser, T. J. Loving, J. R. Stowell, W. B. Malarkey, S. Lemeshow, S. L. Dickinson et R. Glaser, «Hostile marital interactions, proinflammatory cytokine production, and wound healing», *Archives of General Psychiatry*, vol. 62, n° 12, décembre 2005, p. 1377-1384.
 9. J. P. Gouin, C. S. Carter, H. Pournajafi-Nazarloo, R. Glaser, W. B. Malarkey, T. J. Loving, J. Stowell et J. K. Kiecolt-Glaser, «Marital behavior, oxytocin, vasopressin, and wound healing», *Psychoneuroendocrinology*, vol. 35, n° 7, août 2010, p. 1082-1090.
 10. S. Barnes, K. W. Brown, E. Krusemark, W. K. Campbell et R. D. Rogge, «The role of mindfulness in romantic relationship satisfaction and responses to relationship stress», *Journal of Marital and Family Therapy*, vol. 33, n° 4, octobre 2007, p. 482-500.
 11. L. S. Greenberg et W. Malcolm, «Resolving unfinished business: relating process to outcome», *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 70, n° 2, avril 2002, p. 406-416.
 12. S. C. Paivio et L. S. Greenberg, «Resolving “unfinished business“: Efficacy of experiential therapy using empty-chair dialogue», *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 63, n° 3, juin 1995, p. 419-425.
 13. T. Hanh, *Present Moment, Wonderful Moment*, Parallax, 1990.
 14. R. B. Slatcher et J. W. Pennebaker, «How do I love thee? Let me count the words: The social effects of expressive writing», *Psychological Science*, vol. 17, n° 8, août 2006, p. 660-664.
 15. J. E. Graham, R. Glaser, T. J. Loving, W. B. Malarkey, J. R. Stowell et J. K. Kiecolt-Glaser, «Cognitive word use during marital conflict and increases in proinflammatory cytokines», *Health Psychology*, vol. 28, n° 5, septembre 2009, p. 621-630.
 16. C. Ottaviani, D. Shapiro, D. M. Davydov, I. B. Goldstein et P. J. Mills, «The autonomic phenotype of rumination», *International Journal of Psychophysiology*, vol. 72, n° 3, juin 2009, p. 267-275.
 17. M. James et J. A. Seager, «Impulsivity and schemas for a hostile world: Postdictors of violent behaviour», *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, vol. 50, n° 1, février 2006, p. 47-56.
 18. K. M. Peterson, D. A. Smith, C. R. Windle, «Explication of interspousal criticality bias», *Behaviour Research and Therapy*, vol. 47, n° 6, juin 2009, p. 478-486.
 19. D. A. Smith et K. M. Peterson, «Overperception of spousal criticism in dysphoria and marital discord», *Behavior Therapy*, vol. 39, n° 3, septembre 2008, p. 300-312.
 20. F. D. Fincham et T. N. Bradbury, «Marital satisfaction, depression, and attributions: A longitudinal analysis», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, n° 3, mars 1993, p. 442-452.
 21. K. T. Kronmuller, M. Backenstrass, D. Victor, I. Postelnicu, C. Schenkenbach, K. Joest, P. Fiedler et C. Mundt, «Expressed emotion, perceived criticism and 10-year outcome of depression», *Psychiatry Research*, vol. 159, n° 1-2, 30 mai 2008, p. 50-55.
 22. K. M. Peterson et D. A. Smith, «To what does perceived criticism refer? Constructive, destructive, and general criticism», *Journal of Family Psychology*, vol. 24, n° 1, février 2010, p. 97-100.

23. P. R. Shaver, D. A. Schachner et M. Mikulincer, «Attachment style, excessive reassurance seeking, relationship processes, and depression», *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 31, n° 3, mars 2005, p. 343-359.
24. K. P. Cosgrove, C. M. Mazure et J. K. Staley, «Evolving knowledge of sex differences in brain structure, function, and chemistry», *Biological Psychiatry*, vol. 62, n° 8, 15 octobre 2007, p. 847-855. Voir aussi: E. M. Weiss, E. A. Deisenhammer, H. Hinterhuber et J. Marksteiner, «Gender differences in cognitive functions», *Fortschr Neurol Psychiatr*, vol. 73, n° 10, octobre 2005, p. 587-595.
25. H. Schmidt, J. Jogia, K. Fast, T. Christodoulou, M. Haldane, V. Kumari et S. Frangou, «No gender differences in brain activation during the N-back task: An fMRI study in healthy individuals», *Human Brain Mapping*, vol. 30, n° 11, novembre 2009, p. 3609-3615. Voir aussi: A. Kaiser, S. Haller, S. Schmitz et C. Nitsch, «On sex/gender related similarities and differences in fMRI language research», *Brain Research Reviews*, vol. 61, n° 2, octobre 2009, p. 49-59. Édition électronique: 4 mai 2009.
26. L. Helmuth, «Top 10 myths about the brain», *Smithsonian.com*, 20 mai 2011.

CHAPITRE 11

La communication empathique en milieu de travail

La communication est un ingrédient essentiel au succès professionnel de l'individu et à celui de l'entreprise dans son ensemble. De façon générale, on peut dire que la communication débute dès que deux individus posent les yeux l'un sur l'autre, mais en affaires les premières impressions peuvent s'avérer encore plus déterminantes que dans les autres sphères de l'existence. Une récente étude faisant appel à l'imagerie cérébrale a démontré qu'on peut déterminer, simplement en voyant le visage d'un PDG, si cette personne est digne de confiance, si elle a une bonne capacité de leadership et si elle est apte à mener l'entreprise qu'elle dirige à la prospérité¹.

Mais les apparences sont parfois trompeuses. Il est si facile de confondre charisme et compétence! Un leader charismatique prônera des valeurs éthiques et philosophiques qui inciteront les individus qui sont sous sa gouvernance à adopter des valeurs similaires², mais, s'il ne prêche pas par l'exemple, il aura tôt fait de perdre toute crédibilité, ce qui en retour pourrait porter atteinte à la crédibilité de l'entreprise elle-même. Il n'y a qu'à voir la réaction du marché boursier lorsqu'un chef d'entreprise viole une règle morale ou pèche par excès de cupidité! Cela démontre combien il est important, en affaires, d'avoir un bon sens des valeurs.

LE POUVOIR TRANSFORMATEUR DES VALEURS AU TRAVAIL

Reconnu internationalement pour ses ouvrages sur la gestion, le leadership et l'entrepreneuriat, le professeur de sciences sociales et d'administration Peter F. Drucker a mis sur pied, à la Claremont Graduate University, un des premiers programmes de MBA pour cadres d'entreprise en Amérique. Dans un article publié dans le *Harvard Business Review*, Drucker, qui était alors âgé de 89 ans, a dit que quiconque veut construire une vie basée sur

l'excellence doit se poser les questions suivantes: «Quelles sont mes valeurs? Quelles sont mes forces? En quoi puis-je contribuer à la société?»

Au sujet des valeurs, il dit ceci:

Pour être en mesure de gérer sa vie, de lui donner une direction, il faut se demander: *Quelles sont mes valeurs?* Et ce n'est pas une question d'éthique...

... L'éthique ne peut représenter qu'une partie d'un système de valeurs – et c'est particulièrement vrai dans le cas des systèmes de valeurs des organisations.

Un individu qui travaille au sein d'une organisation dont il juge le système de valeurs inacceptable ou incompatible avec ses propres valeurs est condamné à la frustration et à la non-performance³.

Drucker ajoute cependant qu'il y a parfois «conflit entre les valeurs d'un individu et ses forces». Que faire en pareil cas? Drucker croit que, si votre travail n'enrichit pas votre vie et celle des autres, vous devez en changer. «Les valeurs, dit-il, sont et doivent demeurer le test suprême.»

Également reconnu pour ses ouvrages sur le leadership, Marshall Goldsmith est considéré comme l'un des quinze penseurs les plus influents au monde dans le domaine des affaires. Il enseigne au programme de formation pour cadres de la Tuck School of Business de Dartmouth et est adjoint au doyen au Département d'administration de l'Université Loyola Marymount de Los Angeles. Il a conseillé ou formé certains des plus grands chefs d'entreprise de la planète.

Goldsmith accorde énormément d'importance aux valeurs d'entreprise et personnelles, cependant il estime que celles-ci sont trop souvent traitées de manière superficielle. Pour inspirants qu'ils soient, des termes comme «qualité», «intégrité» et «respect» sont vides de sens s'ils ne sont pas accompagnés d'une action concrète. «On espère implicitement, dit-il, que, lorsque des gens – et particulièrement des gestionnaires – entendent des bons mots de ce genre, ils adopteront par la suite le comportement correspondant⁴.»

Malheureusement, les choses se font rarement aussi spontanément. Si vous voulez inciter vos employés à embrasser les valeurs et comportements désirés, vous devez solliciter leur avis et y répondre avec respect. La communication empathique ne fonctionne pas toujours au sein des

entreprises du fait que les leaders sont souvent réticents à renoncer à une partie de leur contrôle autoritaire. Or, un chef d'entreprise qui n'honore pas et ne respecte pas les valeurs et contributions de ses employés aura bien du mal à constituer une équipe capable de travailler et communiquer efficacement. Goldsmith explique ainsi le phénomène:

En tant que leaders, nous sommes prompts à prêcher certaines valeurs individuelles ou d'équipe, mais nous nous exemptons parfois de les mettre nous-mêmes en pratique. Les organisations elles-mêmes omettent bien souvent de tenir leurs dirigeants responsables de respecter ces valeurs. Ce manque de cohérence invite au cynisme, mine la crédibilité des organisations et sape leur vitalité, sans parler du fait que cela crée d'énormes frustrations dans le milieu de travail⁵.

Une meilleure estime de soi

Cet exercice a été conçu à l'école de commerce Stephen M. Ross, qui est rattachée à l'Université du Michigan. Demandez à une dizaine de personnes que vous connaissez et en qui vous avez confiance – amis, collègues, parents, clients, etc. – de vous expliquer brièvement ce que vous apportez à leur vie et de vous donner les raisons pour lesquelles ils vous apprécient. Rédigez avec l'information ainsi recueillie un court texte qui brossera le portrait de ce que vous êtes lorsque vous êtes à votre meilleur.

Les entreprises doivent discuter activement de la valeur des valeurs au sein de leur organisation, et elles doivent faire de ces valeurs une dimension explicite de leurs politiques entrepreneuriales. Au bout du compte, c'est ce dialogue qui permettra aux gestionnaires et travailleurs de l'entreprise d'améliorer leurs comportements.

MAINTENIR LE CONTACT

S'il est important de communiquer ses valeurs et de les mettre en pratique, encore faut-il le faire de manière respectueuse, en faisant sentir aux autres qu'ils sont appréciés et importants pour nous. Un leader se doit d'insuffler

optimisme et assurance au sein de ses troupes. Or, il ne peut accomplir cela que si les besoins fondamentaux de chacun sont respectés.

Des chercheurs du Département d'administration de l'Université Drexel ont réalisé une étude dans laquelle ils dressaient le profil de 75 directeurs généraux ayant géré des équipes de base-ball de la ligue majeure au cours des cent dernières années⁶. Ceux d'entre eux qui inspiraient l'optimisme et la confiance en soi voyaient leur équipe gagner plus de parties et attirer plus de partisans. Une autre caractéristique de ces PDG était qu'ils se préoccupaient davantage des autres que d'eux-mêmes. À l'opposé, les équipes dirigées par un PDG vaniteux, suffisant et égocentrique étaient celles qui remportaient le moins de parties et attiraient le moins de partisans. Cela démontre bien comment la bienveillance, la générosité et le soutien positif font toute la différence dans un milieu de travail. Cela est particulièrement vrai dans les domaines de la santé⁷ et de l'éducation⁸.

Au travail comme à la maison, la clé du succès relationnel réside dans la capacité de l'individu à établir des liens profonds et authentiques avec ses semblables. Lorsque vous vous retrouvez en position d'autorité – avec vos employés, par exemple, ou avec vos enfants –, n'oubliez pas ceci: les leaders qui donnent le moins de directives ou de conseils positifs à leurs subalternes sont ceux qui ont le plus de mal à atteindre leurs objectifs d'entreprise, et leurs employés sont les plus insatisfaits sur le plan professionnel⁹. Parce qu'ils ne s'emploient pas activement à maintenir le dialogue avec leur personnel et à instaurer un bon esprit d'équipe, ces dirigeants favorisent les conflits interpersonnels au sein de leur organisation¹⁰.

LA COMMUNICATION EMPATHIQUE DANS LES ÉCOLES DE COMMERCE

Le leadership axé sur les valeurs est désormais une priorité dans le monde des affaires. Voilà pourquoi on enseigne maintenant la communication empathique dans des institutions telle l'Université Loyola Marymount de Los Angeles, qui l'a intégrée à son programme de MBA pour cadres d'entreprise. Les stratégies antistress de la communication empathique sont particulièrement appréciées des gestionnaires qui, tout en travaillant à temps plein, ont choisi de retourner aux études pour perfectionner leurs compétences organisationnelles.

Le professeur de finance Chris Manning soutient que, dans tout ce qui touche aux affaires, au leadership et à l'enseignement, il est impératif d'employer un discours clair, concis et empathique:

Au fil du temps, j'ai compris que je devais établir une bonne communication avec mes étudiants durant les cours. À l'époque où j'ai commencé à enseigner, il y a de cela trente ans, j'avais tendance à parler trop vite parce que je voulais couvrir autant de matière que possible dans le peu de temps que nous avions en classe. Les étudiants finissaient par être dépassés, parce que je leur donnais beaucoup trop de travail – c'était un stress supplémentaire dans un cours déjà stressant et exigeant. Les notes en souffraient, surtout chez les étudiants les plus faibles, et j'avais de nombreux abandons. Cette expérience m'a convaincu d'une chose: enseignants et cadres d'entreprise doivent faire comprendre à leurs élèves et aux jeunes gestionnaires de demain qu'ils doivent s'arrêter de temps à autre pour réfléchir à leurs valeurs personnelles et professionnelles. Le simple fait de prendre quelques minutes par jour pour relaxer et se recentrer sur l'instant présent suffit à augmenter les chances de succès d'un individu et de la firme pour laquelle il travaille. Toutes les entreprises devraient appliquer ces aspects de la communication empathique dans leurs négociations et dialogues d'affaires.

LA NÉGOCIATION EMPATHIQUE

Professeur à la Simmons College School of Management, Deborah Kolb souligne l'importance de montrer aux gens avec qui on négocie qu'ils sont respectés et appréciés: «Les bons mots et les marques de considération modifient le ton et l'atmosphère des négociations, dit-elle, et offrent la possibilité d'un échange plus collaboratif.» Elle ajoute que ces témoignages positifs aident les négociateurs à tisser un lien de confiance «par-delà les stratagèmes occultes et vers l'établissement d'un véritable dialogue¹¹».

Et n'oubliez pas: plus vous communiquerez de façon sincère, chaleureuse et enthousiaste, et plus vous serez perçu comme un leader transformatif¹².

LE STRESS ET LA PRODUCTIVITÉ

À l'Université Harvard, Herbert Benson explore les mécanismes neuraux associés à la relaxation, à l'état de pleine conscience et au stress. Ses recherches lui permettent d'aider les gens à maximiser leur capacité de travail tout en évitant le surmenage.

Ce chercheur de renom a découvert qu'un individu peut utiliser le langage des valeurs intérieures pour réduire son niveau de stress physique et émotionnel. Son concept de «réaction de détente», dont nous avons parlé précédemment, vise à provoquer des changements bénéfiques dans le corps et le cerveau par la simple répétition d'un mot ou d'une phrase hautement significative pour la personne qui l'emploie. Benson a par la suite mis au point une nouvelle technique, le «principe de l'étincelle», afin d'aider les travailleurs acharnés à contrôler leur niveau de stress tout en stimulant leur productivité et leur créativité. En voici les grandes lignes, telles qu'elles sont exposées dans la revue *Harvard Business Review*¹³.

La prochaine fois que vous vous attaquez à un problème ou à un objectif spécifique, concentrez-vous au maximum sur votre travail tout en restant conscient de votre niveau de stress. Dès que vous sentirez votre concentration décliner, faites une pause et faites quelque chose qui n'a rien à voir avec la tâche que vous êtes en train d'accomplir. Allez vous promener, câlinez votre chien, prenez une douche, etc. Lorsque vous faites des activités de ce genre, votre cerveau se détend, mais en même temps, paradoxalement, cela stimule l'activité dans les zones cérébrales associées à l'attention, à la perception spatiotemporelle et à la prise de décision. En bref, cela vous met dans un état qui favorise l'intuition créative.

Benson affirme que cette façon de faire permet à l'individu de forger un «nouvel état normal» caractérisé par un accroissement de la lucidité et de la productivité. Cela dit, on ne peut pas obtenir ce type de résultat sans intégrer à son quotidien certaines stratégies de pleine conscience et de réduction du stress, chose que vous accomplirez en répétant les exercices que nous vous avons proposés jusqu'ici.

AUGMENTER LA POSITIVITÉ AU TRAVAIL

Marcial Losada est directeur du Center for Advanced Research d'Ann Arbor, dans le Michigan. Ses recherches nous révèlent que, dans le monde

des affaires, les équipes qui ont le plus de succès sont celles dans lesquelles les individus communiquent entre eux de la manière la plus positive. Au sein des équipes plus négatives qu'il a étudiées, les individus exprimaient parfois leur désapprobation de façon brutale ou sarcastique, soit en paroles («Quelle idée stupide!») ou par des expressions faciales désobligeantes. Les individus positifs avaient plutôt tendance à encourager, soutenir et respecter leurs collègues, et ce, même lorsqu'ils n'étaient pas d'accord avec leurs idées. Ils diraient par exemple: «Votre proposition est intéressante, mais je crois avoir trouvé une meilleure solution. J'aimerais vous l'exposer, si vous le permettez.» Une telle réaction requiert une bonne dose de tact et de prévoyance, c'est pourquoi nous vous conseillons, en pareille situation, de prendre quelques secondes supplémentaires pour réfléchir à ce que vous allez dire, surtout quand on vient de vous dire quelque chose qui ne vous a pas plu.

Sur les 60 équipes que Losada a étudiées, celles qui connaissaient le plus de succès affichaient un ratio de cinq expressions positives pour chaque expression négative, alors que celles qui n'atteignaient pas un rapport de trois pour un écopaient du taux de réussite le plus bas¹⁴. De façon générale, les individus qui sont dotés d'un haut niveau de positivité ont de meilleurs contacts avec leurs semblables et forment avec eux des liens plus étroits; ce sont des gens optimistes et sympathiques qui expriment régulièrement de la gratitude et de la compassion envers les autres. Les individus négatifs, en revanche, ont tendance à être méprisants, colériques et de très mauvaise compagnie. Plusieurs études soutiennent que les individus qui sont sous les ordres d'un leader hautement positif sont plus heureux au travail¹⁵.

Losada et sa collègue de recherche, Barbara Fredrickson, qui est l'une des cofondatrices de la psychologie positive, s'entendent pour dire qu'en Amérique moins de 20 pour cent des adultes atteignent ce ratio de positivité de cinq pour un «dans lequel l'humain fonctionne de façon optimale... en s'épanouissant avec générosité, pérennité et résilience¹⁶».

Ces données devraient suffire à vous convaincre de pratiquer la pensée et la communication positives aussi souvent que possible. Jusqu'à quel niveau peut-on porter son ratio de positivité avant que les bienfaits plafonnent? Jusqu'à onze pour un!

LA COMMUNICATION EMPATHIQUE DANS LA PROFESSION MÉDICALE

Les stratégies de la communication empathique peuvent aider les gens qui travaillent dans un milieu effervescent – celui des ventes, par exemple – à entretenir des rapports plus directs et plus harmonieux avec leurs clients. Elles peuvent aussi remplir cette fonction dans le domaine de la santé, et particulièrement dans le milieu hospitalier – que moi, Andy, je connais bien pour y avoir passé l’essentiel de ma carrière. Dans cet environnement pour le moins frénétique, le stress est parfois si intense qu’on a peine à croire qu’il serait plus productif pour nous de parler plus lentement.

Souvent le temps presse, et alors je dois filer d’un endroit à l’autre, de l’hôpital aux salles de cours, en passant par la cafétéria – si toutefois j’ai le temps de manger. Je sais que toute cette précipitation nuit à la qualité de mes relations interpersonnelles. Lorsqu’on est pressé, on pense à la tâche qui nous attend au lieu de se concentrer sur ce que nous disent les autres. Or, dans le milieu hospitalier, on doit écouter attentivement le personnel et les intervenants, cela afin d’éviter les erreurs et omissions qui pourraient affecter le bien-être des patients. Il faut ralentir la cadence même quand nous croyons que nous n’en avons pas le temps, car des vies dépendent de notre patience et de notre vigilance.

La communauté médicale dans son ensemble souffre d’un manque d’aptitudes communicationnelles. Cette lacune est déjà apparente chez les étudiants qui veulent s’inscrire à l’école de médecine – je sais de quoi je parle, puisque je suis l’un de ceux qui réalisent les entrevues d’admission – et elle l’est tout autant chez les candidats que je sélectionne pour mon équipe de recherche. Tout ce beau monde se divise en deux camps: il y a ceux qui parlent trop et ceux qui parlent trop peu. Comme mon travail consiste à engager des individus capables d’établir rapidement le contact avec leurs semblables, il me faut étudier très attentivement leur langage non verbal.

Les bavards ne perdent pas de temps: aussitôt l’entrevue commencée, ils me servent le récit de leur vie entière. Puis ils enchaînent sur d’autres sujets, me parlant du temps qu’il fait, ou alors se plaignant carrément d’un aspect ou un autre du processus de sélection. Je ne les interromps pas. Éventuellement je leur dis: «Bon, l’entrevue est terminée.» Ce type de candidat ne me donne jamais la chance d’établir un lien avec lui, et du coup il perd une bonne opportunité d’emploi.

Avec les taciturnes, c'est une tout autre histoire. Quand je leur pose une question importante du genre: «D'après vous, comment pourrions-nous améliorer la qualité des soins dans cet hôpital?», ils répondent: «C'est compliqué.» Je reste assis là à attendre qu'ils élaborent un peu, mais rien ne vient. Si je leur demande de me parler d'un projet sur lequel ils sont en train de travailler et qui m'intéresse parce qu'il semble avoir un lien avec mes propres recherches, ils se contentent de répondre quelque chose comme: «C'est très intéressant.» Vous croiriez qu'ils seraient enchantés de parler de leurs travaux, mais non, j'ai toujours l'impression de devoir leur tirer les vers du nez! Et cela durant une entrevue pour un poste qui exige l'établissement et le maintien d'un dialogue interpersonnel intense avec les patients et le personnel hospitalier!

Dans un cas comme dans l'autre, c'est souvent la nervosité du candidat qui est à la base du problème. L'excitation due à l'anxiété incite certains à parler plus rapidement, alors que d'autres se retrouvent complètement bloqués¹⁷. C'est pourquoi Mark et moi avons conçu des programmes de communication empathique pour les professionnels de la santé en début de carrière: nous leur apprenons à se détendre au contact des autres, à établir un bon contact oculaire (chose que bien des candidats ne font pas) et à être suffisamment présents pour établir un dialogue soutenu avec l'autre.

Des chercheurs de l'Université du sud du Mississippi utilisent une stratégie semblable à la communication empathique pour améliorer la performance en entrevue de leurs diplômés: cette technique nommée «*pause-think-talk*» invite le candidat à marquer une pause avant de répondre, ce qui lui donne le temps de réfléchir. Quand la personne qui mène l'entretien pose une question, le candidat en identifie les mots-clés, puis établit un contact oculaire avant d'apporter une réponse réfléchie¹⁸.

Nous avons également commencé à concevoir un programme de réduction du stress basé sur la communication empathique pour les chirurgiens d'un hôpital bien connu du sud de la Californie. La chirurgie est une profession incroyablement intense et le taux d'épuisement professionnel y est très élevé, mais quel que soit le métier que l'on exerce, le stress demeure un des facteurs qui affectent le plus la performance au travail. Toutes les personnes – pompiers, médecins, infirmières en salle d'urgence, et même le plombier qui accourt au milieu de la nuit pour sauver un foyer de l'inondation – qui sont appelées à répondre à des urgences ou à

sauver des vies dans l'exercice de leurs fonctions se doivent de conserver leur calme et leur concentration.

Voici donc la technique que nous enseignons aux chirurgiens et au personnel soignant des hôpitaux. Ceux-ci l'exécutent avant de se rendre en salle d'opération ou avant de s'adresser à un patient dans le besoin, mais elle peut aussi s'appliquer à tous les gens qui travaillent dans le domaine du commerce et des affaires. Faites-en l'essai avant de vous engager dans des négociations intenses. Les consommateurs peuvent même l'employer avant de négocier le prix d'un article avec un vendeur!

1. Marquez un temps d'arrêt avant de pénétrer dans la salle d'opération, dans la salle de réunion ou dans la salle de vente.
2. Prenez soixante secondes pour bâiller, vous étirer et relaxer tous les muscles de votre corps.
3. Faites l'inventaire de votre état. Si vous vous sentez anxieux, irrité ou préoccupé, répétez l'étape 2 jusqu'à ce que vous soyez physiquement et émotionnellement calme.
4. Concentrez-vous sur votre objectif immédiat et demandez-vous: *Dans quel état d'esprit ai-je besoin d'être?* Chassez tout doute et toute négativité de votre esprit et imaginez-vous en train de fonctionner à votre meilleur.
5. Répétez mentalement la stratégie que vous comptez employer (des études démontrent qu'on peut améliorer sa performance en visualisant la tâche exacte que l'on va exécuter).
6. Songez aux valeurs qui vous sont chères et qui sont liées à la tâche qui vous attend ou à l'objectif que vous visez.
7. Détendez-vous encore davantage, prenez une grande respiration, puis pénétrez *lentement* dans la pièce en souriant légèrement.

Même si le temps presse et que vous n'avez qu'une minute à accorder à l'exercice, arrêtez-vous à l'extérieur de la pièce et prenez trente secondes pour relaxer et visualiser une issue positive. Essayez ensuite de conserver ce calme et cette attitude positive. Si l'activité qui vous attend nécessite que vous dialoguiez avec d'autres personnes, ralentissez votre débit verbal juste assez pour vous donner le temps, entre chaque intervention, de réfléchir à ce que vous allez dire. Vous pourrez ainsi communiquer avec concentration, concision et précision, ce qui donnera plus d'impact à vos paroles.

Pour s'assurer d'avoir les meilleures relations et les meilleurs échanges possible, il faut traiter les autres avec respect, écouter attentivement tout ce qu'ils nous disent et leur donner les meilleurs soins et les meilleurs services possible¹⁹. Que vous soyez soignant, vendeur ou gestionnaire, c'est par votre empathie que vous générerez la plus grande satisfaction mutuelle.

Changez vos mots, changez votre vie

Durant ma vie, j'ai fait bien des choses: j'ai été officier de l'armée américaine durant la guerre du Vietnam; j'ai été dirigeant financier, spéculateur, entrepreneur. Or, j'ai souvent été appelé à stimuler le sentiment de dévouement chez mes troupes, mes employés, mes clients et mes partenaires d'affaires. Les techniques de communication empathique qui sont décrites dans ce livre m'aident à détourner les gens de leur insécurité naturelle, ce qui les aide à concentrer leur créativité sur l'élaboration de nouvelles stratégies qui nous permettront d'atteindre nos objectifs communs. Même si nous ne disposons que d'une minute, nous pouvons utiliser cette minute pour nous recentrer mentalement et physiquement. En parlant lentement et respectueusement, on ouvre le cœur des gens avec qui on travaille et on suscite leur bienveillance.

Je n'ai pas toujours été comme ça. Il y a vingt-cinq ans, je parlais trop vite et je ne portais pas tellement attention à ce que les autres me disaient. C'était très stressant, tant pour moi que pour les gens à qui j'avais affaire. J'ai choisi de changer ma façon de faire, et ce sont ces leçons que j'enseigne maintenant à mes étudiants. Une fois qu'on a intériorisé les principes empathiques et qu'on les met en pratique dans ses échanges avec les autres – particulièrement dans les situations stressantes –, on produit de meilleurs résultats en moins de temps.

Chris Manning, Ph.D.
Professeur de finance et en immobilier
Université Loyola Marymount, Los Angeles

PASSER DU «NON» AU «OUI»

«Quand les principes de la communication empathique tels qu'ils sont décrits dans ce livre sont appliqués à la gestion, à l'embauche et au recrutement de personnel ou à la vente, ou lorsqu'ils sont intégrés aux négociations et projets d'entreprise, on obtient invariablement des résultats supérieurs.» Voilà l'opinion informée de Stephen E. Roulac, une autorité mondiale en matière de gestion stratégique, de marchés financiers et

d'investissement immobilier. En tant que conseiller d'affaires, il a travaillé avec des entreprises internationales telles que la firme informatique Apple, la Banque d'Amérique et la compagnie d'assurances La Prudentielle, ainsi qu'avec le ministère de la Main-d'œuvre des États-Unis. Il est diplômé de l'Université Stanford, de l'Université de Californie à Berkeley et de l'Université Harvard, et a lui-même enseigné dans plusieurs universités. Il a rédigé ou collaboré à vingt-deux livres et plus de quatre cents articles. Il travaille présentement avec nous pour nous aider à présenter la communication empathique à un plus vaste public. Au terme d'une longue réflexion sur ses valeurs et sa carrière, il a tenu à partager l'histoire suivante avec vous. Elle illustre bien comment chaque individu peut personnaliser les composantes de la communication empathique de façon à les intégrer à son travail:

Au fil de ma carrière, j'ai participé à plus d'un million de communications touchant à tous les aspects de la gestion d'entreprise, de l'investissement financier et du processus décisionnel entrepreneurial. Or, selon mon expérience, personne ne peut se permettre d'ignorer les principes et stratégies de la communication empathique. Ceux-ci doivent être appliqués aux interactions personnelles en temps réel, mais incorporés aussi au message organisationnel de l'entreprise. Il est impossible d'exceller dans le monde des affaires si on ignore un de ces niveaux de communication, car cette omission compromet à la fois les individus et l'entité de l'entreprise.

À une certaine époque, j'étais cadre supérieur pour une très grosse multinationale et je recevais régulièrement des communications écrites du bureau national. Comme il s'agissait d'une entreprise anglophone, le «*national office*» était identifié sur ces communiqués par le sigle «NO». C'était chaque fois comme si on nous criait «NON» en majuscules! Les messages eux-mêmes semblaient refléter la négativité de cet acronyme: ils étaient froids, impersonnels et dénués de sensibilité. On ne sentait nulle part que le personnel était respecté ou que son travail était apprécié. Au contraire, ces missives donnaient l'impression qu'on se faisait engueuler.

Dans un message au PDG de l'entreprise, j'ai suggéré qu'il serait plus constructif que les communiqués soient adressés selon la perspective du «OUI» et ai proposé que le bureau national soit rebaptisé «*Your Executive Services*» (vos services exécutifs). L'acronyme présent sur la correspondance deviendrait donc «YES» (oui) au lieu de «NO».

Plaidant ma cause pour le passage de NO à YES, j'insistai sur le fait que les gens seraient plus réceptifs à YES qu'à NO et que, même si le contenu du message n'avait rien de réjouissant, son impact négatif serait atténué du fait qu'il commencerait par YES plutôt que par NO.

De plus, ajoutai-je, l'appellation «*Your Executive Services*» refléterait mieux la fonction première du bureau national, qui est de servir les partenaires de l'entreprise. Le PDG de l'époque accordait beaucoup d'importance à la qualité du service à la clientèle, or j'avais le sentiment que l'adoption du YES renforcerait cette priorité stratégique.

Dans la vie en général, et plus particulièrement dans le monde des affaires, on apprend parfois plus de choses en observant les effets de la négativité qu'en étudiant les comportements positifs. Or, dans ce cas-là, la négativité l'emporta: le PDG partisan du NO ne jugea pas bon d'implanter un positionnement communicationnel axé sur un YES positif. Non seulement n'a-t-il pas donné suite à ma suggestion, mais il n'a même pas accusé réception de mon message! Pouvais-je m'attendre à autre chose de la part d'un individu si solidement ancré dans les eaux du NON?

Lorsque vous dédaignez les bons principes de la communication empathique, vous compromettez la compétence stratégique et l'intégrité du groupe entier. Cette tentative de communication avec le PDG en question n'était qu'un incident parmi tant d'autres, mais je me souviens qu'à l'époque il m'a semblé très révélateur. J'ai quitté l'entreprise peu après.

Notre recommandation: introduisez la communication empathique dans votre milieu de travail, partant de vos collègues et jusqu'aux plus hauts

niveaux de la direction qui vous sont accessibles; informez vos confrères des données scientifiques qui y sont rattachées, proposez-leur les exercices que nous vous avons enseignés. Et n'oubliez pas qu'un bon communicateur, leader ou enseignant peut à lui seul, par son langage empathique, provoquer un phénomène de résonance neurale chez un groupe d'individus.

Une fois que vous aurez présenté les stratégies de la communication empathique à vos collègues, ouvrez le débat, invitez-les à discuter de ce qu'ils en pensent. Vous verrez que cela donne souvent lieu à des réflexions inattendues et à des révélations émouvantes. Comme le disait si bien un président d'entreprise qui venait de pratiquer la communication empathique pour la première fois avec les membres de son conseil d'administration: «Je me rends compte qu'avant aujourd'hui je n'avais aucune idée de ce que c'était que de réellement écouter quelqu'un.»

-
1. N. O. Rule, J. M. Moran, J. B. Freeman, S. Whitfield-Gabrieli, J. D. Gabrieli et N. Ambady, «Face value: Amygdala response reflects the validity of first impressions», *Neuro-Image*, vol. 54, n° 1, 1^{er} janvier 2011, p. 734-741.
 2. M. E. Brown et L. K. Treviño, «Leader-follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it?», *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 2, mars 2009, p. 478-490.
 3. P. F. Drucker, «Managing oneself», *The Best of Harvard Business Review*, 1999, réimpression en janvier 2005.
 4. M. Goldsmith, «Are you wasting your time on values statements?», *Huffpost Business*, 4 juillet 2009, [en ligne]. [http://www.huffingtonpost.com/marshall-goldsmith/values-you-see-in-action_b_231131.html].
 5. M. Goldsmith, dans *Leadership Coaching*, J. Passmore (dir.), Kogan Page, 2010.
 6. C. J. Resick, D. S. Whitman, S. M. Weingarden et N. J. Hiller, «The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence», *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 6, novembre 2009, p. 1365-1381.
 7. D. T. Firestone, «A study of leadership behaviors among chairpersons in allied health programs», *Journal of Allied Health*, vol. 39, n° 1, printemps 2009, p. 34-42.
 8. M. Dussault, D. Payette et M. Leroux, «Principals' transformational leadership and teachers' collective efficacy», *Psychological Reports*, vol. 102, n° 2, avril 2008, p. 401-410.
 9. T. R. Hinkin et C. A. Schriesheim, «An examination of “nonleadership”: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission», *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, n° 6, novembre 2008, p. 1234-1248.
 10. A. Skogstad, S. Einarsen, T. Torsheim, M. S. Aasland et H. Hetland, «The destructiveness of laissez-faire leadership behavior», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, n° 1, janvier 2007, p. 80-92.
 11. D. M. Kolb et J. Williams, «Breakthrough bargaining», *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 2, février 2001, p. 88-97 et 156.

12. R. E. De Vries, A. Bakker-Pieper et W. Oostenveld, «Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes», *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, n° 3, septembre 2010, p. 367-380.
13. H. Benson, «Are you working too hard? A conversation with mind/body researcher Herbert Benson», *Harvard Business Review*, vol. 83, n° 11, novembre 2005, p. 53-58, 165.
14. M. Losada et E. Heaphy, «The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model», *American Behavioral Scientist*, vol. 47, n° 6, 2005, p. 740-765.
15. A. Erez, V. F. Misangyi, D. E. Johnson, M. A. LePine et K. C. Halverson, «Stirring the hearts of followers: Charismatic leadership as the transferal of affect», *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, n° 3, mai 2008, p. 602-616.
16. B. L. Fredrickson et M. F. Losada, «Positive affect and the complex dynamics of human flourishing», *American Psychologist*, vol. 60, n° 7, octobre 2005, p. 678-686.
17. A. W. Siegman, «The meaning of silent pauses in the initial interview», *Journal of Nervous and Mental Disease*, vol. 166, n° 9, septembre 1978, p. 642-654.
18. J. G. Hollandsworth fils, Glazeski et M. E. Dressel, «Use of social-skills training in the treatment of extreme anxiety and deficient verbal skills in the job-interview setting», *Journal of Applied Behavior Analysis*, vol. 11, n° 2, été 1978, p. 259-269.
19. L. M. Mercer, P. Tanabe, P. S. Pang, M. A. Gisondi, D. M. Courtney, K. G. Engel, S. M. Donlan, J. G. Adams et G. Makoul, «Patient perspectives on communication with the medical team: Pilot study using the Communication Assessment Tool-Team (CAT-T)», *Patient Education and Counseling*, vol. 73, n° 2, novembre 2008, p. 220-223.

La communication empathique avec les enfants

Nous vous recommandons chaudement d'essayer de faire notre exercice de communication empathique avec un enfant. Les petits adorent ça! Pour eux, c'est un jeu, mais un jeu qui les met à pied d'égalité avec les adultes, puisque les règles sont les mêmes pour tout le monde. Ils s'amuse beaucoup à parler très très lentement et ils sont particulièrement doués pour limiter leurs interventions à trente secondes ou moins.

Un de nos collègues qui enseigne les mathématiques au secondaire a fait l'exercice avec son fils de neuf ans, Nick, et un de ses copains, mais en changeant les règles pour en faire un jeu. Chaque participant devait écrire sur un bout de papier une phrase du genre «Je vais faire un tour en vélo» ou «Je veux manger une pointe de pizza», puis la réciter lentement en laissant dix secondes de silence entre chaque mot. C'était à qui devinerait le premier ce que l'autre allait dire.

Quand arriva son tour, Nick a écrit sa phrase, plié le papier en deux pour que personne ne puisse la voir, puis il a dit le premier mot: «Mon». Les autres ont aussitôt lancé des phrases comme «Mon ventre me fait mal», mais ils n'ont évidemment pas pu deviner la phrase avec un mot pour seul indice. Nick a poursuivi en prononçant un mot toutes les dix secondes: «Mon... père... parle...» À chaque nouveau mot, les réponses se faisaient plus précises: «Mon père parle à ma mère», disait l'un; «Mon père parle au téléphone», disait l'autre. Enfin, Nick a dit lentement: «Mon... père... parle... trop...» Aussitôt son ami s'est écrié: «Mon père parle trop vite!» Il n'avait pas tort, mais ce n'était pas la bonne réponse. C'est finalement la sœur de Nick qui a remporté la manche en répondant: «Mon père parle trop longtemps!»

La mère de Nick, qui est thérapeute, suggéra alors de jouer le prochain tour avec des phrases qui commenceraient par le nom d'une personne se trouvant dans la pièce. Au fur et à mesure que l'exercice progressait, chacun en apprenait un peu plus sur la façon dont les autres le percevaient.

Cela aurait pu être délicat, mais, sous la direction des parents, le jeu demeura amusant et les enfants purent ainsi exprimer, sans blesser l'autre, ce qu'ils pensaient de positif ou de négatif à son sujet.

Ce jeu enseignait aussi aux enfants à porter attention au sens de chaque mot. Et lorsqu'ils observaient le visage de la personne qui parlait et écoutaient bien le son de sa voix (les adultes leur avaient expliqué ces aspects de la communication non verbale), ils arrivaient à prédire plus exactement ce qu'elle allait dire. Bref, ils étaient en train d'apprendre à être plus attentifs aux subtilités de la conversation et à maîtriser leur discours intérieur afin de pouvoir mieux se concentrer sur le sens des mots qu'ils entendaient.

LE DIALOGUE ENTRE MÈRE ET FILLE

À la lumière des témoignages des autres parents, mon épouse, Stephanie, et moi, Andy, étions curieux de voir comment notre fille de 11 ans, Amanda, réagirait à ce genre d'exercice. Lorsque nous lui avons parlé de la communication empathique, elle a manifesté un certain intérêt, mais pour être franc je crois surtout qu'elle voulait voir son nom apparaître dans ce livre! Elle adore parler – avec nous, avec ses amies, avec d'autres adultes –, ce qui m'a porté à penser qu'elle serait douée pour ce genre de chose.

Il y avait un point en particulier dont nous voulions discuter avec elle, car au fil des années il en était venu à nous causer bien des soucis: quand Amanda a faim, son taux de glycémie chute, et alors la gentille fille qu'elle est habituellement devient de très méchante humeur. Il lui suffirait de manger un petit quelque chose pour rétablir son équilibre, mais le problème, c'est qu'elle refuse d'avaler quoi que ce soit quand elle est dans cet état-là. Elle se rebiffe et s'insurge de toutes les manières imaginables: «J'ai pas envie de manger, crie-t-elle. J'ai pas faim! Vous ne pouvez pas me forcer! Laissez-moi tranquille!»

En admettant que l'on réussisse à lui faire avaler quelque chose, cette enfant rétive et désagréable redevient, en soixante secondes à peine, la jeune fille vive et joyeuse qui adore bavarder de tout et de rien. Nous avons discuté de ce problème avec elle à plusieurs reprises, mais sans jamais parvenir à le résoudre complètement. Nous espérons que la communication empathique nous permettrait d'en discuter différemment et de trouver une solution ensemble, en famille.

Ayant convenu que mon rôle serait d'observer en prenant des notes, Stephanie s'est chargée d'expliquer l'exercice à notre fille. Amanda a très rapidement compris le principe et était impatiente de procéder. Il me tardait de voir comment les choses se dérouleraient dans dix minutes, après les exercices de relaxation et de conversation imaginaire, moment où débiterait le véritable dialogue.

Amanda a commencé par faire un compliment à sa mère. «Tu es la personne la plus généreuse que je connaisse», lui a-t-elle dit. Stephanie et moi étions sidérés: c'était la première fois que nous l'entendions dire quelque chose comme ça. Stephanie l'a complimentée en retour: «Ça me touche vraiment que tu aies accepté de te prêter à ce jeu, dit-elle à Amanda. Tu es une fille formidable et je suis ravie de faire ça avec toi.»

J'ai aussi été très étonné du fait qu'Amanda n'avait aucun problème à respecter la limite de trente secondes sur le temps de parole et qu'elle n'hésitait pas à avertir sa mère quand celle-ci dépassait cette limite. Stephanie aurait parfois voulu parler plus longuement, mais Amanda ne le lui permettait pas. Sachant combien bavarde elle pouvait être, Stephanie et moi étions surpris de la voir se plier si aisément à cette règle.

Après cet échange de compliments, Stephanie a demandé à Amanda ce qu'elle pensait du problème qui nous préoccupait tous, à savoir le changement d'humeur qui s'opérait en elle quand elle oubliait de manger. Habituellement, lorsqu'on aborde ce sujet, Amanda se met instantanément sur la défensive. Elle répondit cette fois avec grand calme, et nous avons l'impression qu'elle saisissait mieux que d'habitude l'intention dans l'intervention de sa mère.

Amanda parvint enfin à nous dire pourquoi ces discussions au sujet de ses habitudes alimentaires l'irritaient tant: parlant lentement et brièvement, sans dépasser la limite de trente secondes, elle nous expliqua que nous n'écoutions pas ce qu'elle essayait de nous dire dans ces situations.

Au fil de leur conversation, Stephanie et Amanda ont trouvé des solutions potentielles: Amanda dit qu'elle essaierait d'être plus à l'écoute de son appétit; Stephanie et moi avons promis de l'écouter plus attentivement et d'être plus sensibles et plus réceptifs à ses sentiments.

Ce fut dans l'ensemble une expérience très positive, qui plut beaucoup à Amanda. À la toute fin, elle a déclaré qu'elle avait très faim, aussi sommes-nous tout de suite descendus à la cuisine pour lui donner à manger. Il n'y

avait pas eu d'hésitation de sa part et nous n'avons pas eu à la convaincre d'avaler quelque chose. Cette première journée fut somme toute un succès.

Une année s'est écoulée depuis cette «discussion» familiale. Amanda mange maintenant plus régulièrement, car elle utilise son humeur comme un baromètre qui lui dit quand elle a besoin de se sustenter, et elle contrôle beaucoup mieux son humeur quand elle est tenaillée par la faim. Quant à Stephanie et moi, nous gérons mieux la situation. Au final, on peut dire que nous avons atteint tous les trois une meilleure écoute, basée sur l'empathie et la compréhension.

COMMENCER DÈS LE PLUS JEUNE ÂGE

La plupart des études scientifiques s'entendent sur le fait que notre cerveau est fortement influencé par l'environnement dans lequel nous sommes nés. Si les enfants de moins de cinq ans ne peuvent pas vraiment s'engager dans des discussions abstraites, à partir de cet âge ils en ont la capacité. Nous savons également que de cinq à dix ans, notre cerveau est plus actif, métaboliquement parlant, qu'il ne le sera durant tout le reste de notre vie. Le cerveau de l'enfant forme et reforme des milliards de connexions, dont une majorité sont liées au langage et à la communication.

La recherche scientifique nous a également appris que plus notre cerveau est stimulé par des interactions positives avec les autres, mieux nos connexions neuronales se développent. On en déduira que l'enfant qui participe dès son plus jeune âge à des conversations empathiques acquerra des aptitudes communicationnelles supérieures, ce qui se traduira plus tard par une meilleure réussite scolaire et professionnelle.

Cette dernière affirmation est bien documentée. Betty Hart et Todd Risley de l'Université du Kansas ont enregistré plus de 1300 heures d'interactions entre des parents et enfants issus de différents milieux ethniques et socioéconomiques. Ils ont publié les résultats de leurs recherches dans un ouvrage intitulé *Meaningful Differences in the Everyday Experience of Young American Children* (différences significatives dans l'expérience quotidienne de jeunes enfants américains), dans lequel on apprend qu'il existe un lien direct entre la performance scolaire d'un élève de troisième année et le nombre de mots qu'il a entendus chez lui de sa naissance jusqu'à l'âge de trois ans¹. Hart et Risley ont observé que les enfants qui entendaient approximativement 3000 mots par heure, soit

l'équivalent d'environ 30 000 mots par jour, réussissaient mieux par la suite dans la vie. Ce nombre était courant dans les foyers de parents professionnels, mais dans les ménages à revenu plus faible le compte variait de 500 à 3000 mots par heure.

Cet écart est important, puisqu'il signifie que certains enfants entendent plus de 11 millions de mots de 0 à 3 ans, alors que d'autres n'en entendent que 3 millions durant cette même période. Les auteurs précisent qu'en fin de compte, ce qui importe, ce n'est pas que l'enfant soit né d'une famille riche ou pauvre: ce qui fait qu'il aura ou non du succès dans la vie, qu'il sera heureux ou malheureux, c'est «la quantité de mots qui se dit, d'instant en instant, entre l'enfant et les adultes de son entourage». De fait, les enfants de familles moins fortunées mais dont les parents prononçaient près de 30 000 mots par jour obtenaient les mêmes résultats que leurs camarades mieux nantis.

Pour tout dire, ce n'est pas seulement la quantité mais aussi la valeur qualitative des mots qui importent. Les enfants en bas âge commencent par acquérir un vocabulaire composé en majorité de mots négatifs parce qu'ils ont plus de mal à formuler des mots positifs, surtout lorsque ceux-ci sont associés à leur état affectif ou à leur capacité de réaliser un objectif spécifique². Cette tendance est regrettable, étant donné que les mots négatifs exercent une pression réelle et physiologique sur le cerveau de l'enfant³. Les mots négatifs augmentent le niveau d'anxiété chez l'enfant, alors que les mots positifs produisent l'effet contraire⁴. Les mots négatifs peuvent même entraver le fonctionnement de la mémoire chez les enfants qui vivent beaucoup de stress, ce qui les rend incapables de se souvenir de l'information dont ils ont besoin pour accomplir une tâche ou atteindre un objectif. À l'opposé, les enfants que l'on a dotés d'un vocabulaire plus positif font preuve d'un meilleur contrôle émotionnel et d'une plus grande capacité d'attention⁵. Lorsqu'on enseigne à un enfant le langage de la réussite, il devient plus motivé et a plus de chances d'être satisfait de ce qu'il entreprend.

Les parents qui utilisent beaucoup de négativité à la maison nuisent également à la stabilité de la vie familiale. En comparant différents styles de résolution de conflits entre parents et enfants, des chercheurs de l'Université de l'Utah ont déterminé que les parents qui favorisent la planification et la coopération entre les membres de la famille résolvent les conflits plus souvent que les parents autoritaires qui essaient d'imposer

leurs règles et leur loi⁶. Les conflits étaient moins fréquents chez les frères et sœurs qui entretenaient une relation verbale positive, et ceux-ci étaient plus aptes à trouver des solutions imaginatives lorsqu'un problème survenait⁷: un scénario gagnant-gagnant s'esquissait dès qu'un des membres de la fratrie prenait l'initiative d'interrompre la compétition négative et d'offrir aux autres des solutions positives⁸. Partant de là, nous avons vu qu'il était possible d'atténuer les tendances émotionnelles destructrices propres à bien des adolescents en introduisant la communication empathique dans la cour d'école ainsi que dans les groupes de médiation et de formation par les pairs⁹.

Nous enseignons maintenant la communication empathique dans plusieurs écoles collégiales américaines, principalement au sein de groupes de soutien par les pairs. Il est impératif que les étudiants apprennent les règles de l'intelligence émotionnelle, de l'intelligence interpersonnelle et de l'intelligence intrapersonnelle, car cela leur permettra de comprendre plus rapidement leurs propres émotions ainsi que celles des autres. Ils renforceront ainsi les processus de communication qui réunissent l'empathie, la raison et la coopération et, de ce fait, favorisent l'interaction en groupe¹⁰.

ÉDUIQUER SON ENFANT AVEC EMPATHIE

Un parent doit montrer à ses enfants comment résoudre les conflits avec sérénité et optimisme, en usant de mots positifs. Il est bien que nous comprenions dès le plus jeune âge que chaque personne voit le monde d'une manière différente¹¹.

Les parents qui appliquent à la maison les principes de la communication empathique ont des enfants moins agressifs et qui s'entendent mieux ensemble¹². En apprenant les vertus de l'écoute attentive, le parent améliorera la dynamique de sa relation avec un enfant turbulent¹³. Une équipe de chercheurs universitaires de la Pennsylvanie a initié des parents à un programme qui leur enseignait à «introduire intentionnellement la conscience de l'instant présent dans la relation parent-enfant en favorisant des interactions parentales basées sur l'empathie, l'acceptation et le non-jugement». Ces parents apprenaient «à être attentifs à ce que leur disent leurs enfants, à devenir plus conscients de l'état émotionnel de ces derniers ainsi que de leur propre état émotionnel», à «interagir avec eux en

les acceptant et sans les juger, afin qu'ils puissent mieux contrôler leurs réactions émotionnelles durant ces interactions» et à «adopter une attitude d'empathie et de compassion envers leurs enfants et envers eux-mêmes¹⁴».

Les parents qui ont participé à cette expérience ont été initiés aux mêmes exercices de respiration, de relaxation et d'introspection que nous employons dans notre méthode de communication empathique, et ils ont appris à augmenter leur qualité d'écoute en concentrant leur attention. Les chercheurs leur ont enseigné une phrase toute simple qui leur permettait de contrôler leurs émotions négatives et d'éviter d'introduire de la colère ou de la frustration dans leurs conversations: «Arrête, sois calme, sois présent.»

Une équipe de chercheurs des universités d'Oxford, d'Amsterdam et de Maastricht a déterminé que le fait d'éduquer son enfant avec empathie présente de nombreux bienfaits. Notamment, cela réduit le stress, l'inquiétude chronique, la négativité et la tendance à la rumination; augmente la capacité d'attention; incite à se montrer indulgent envers soi-même et envers les autres; augmente le niveau de satisfaction du couple; et rompt le cycle des mauvaises habitudes parentales héritées des générations précédentes¹⁵. Ce dernier point est sans doute le plus important, puisqu'il signifie que nous ne sommes pas condamnés à transmettre nos mauvaises habitudes à nos enfants.

À l'occasion de cette étude, on a demandé à des jeunes adolescents de prendre note des bons moments qu'ils vivaient. Ceux qui se sont prêtés à l'exercice ont vu leur niveau de gratitude, d'optimisme et de satisfaction augmenter¹⁶, et ils ont même commencé à prendre plus de plaisir à fréquenter l'école! Notez que vous obtiendrez l'effet contraire si vous remplissez les pages de votre journal intime d'idées négatives: inscrivez là le détail de vos problèmes quotidiens et vous verrez la vie avec beaucoup moins d'espoir et d'optimisme¹⁷.

AUGMENTER LA POSITIVITÉ PAR L'ÉCRITURE

Nous avons déjà mentionné qu'on ne peut pas construire une base solide d'estime de soi et d'optimisme simplement en imaginant des scénarios positifs. L'être humain adulte a besoin de reconnaître sa négativité inconsciente, de l'orienter autrement et de constamment renforcer cette nouvelle orientation par des paroles et des gestes positifs.

Chez les enfants et les jeunes adultes, l'écriture semble être le meilleur moyen d'affiner ces aptitudes essentielles. On a confié la mission suivante à des élèves du secondaire: chaque soir avant d'aller au lit, ils devaient noter trois choses qu'ils avaient accomplies avec succès ce jour-là. Ils feraient cela pendant dix jours, puis s'arrêteraient. Il n'y eut pas d'amélioration notable au début, mais, au cours des trois mois suivants, le sentiment de bonheur et de bien-être a augmenté de façon phénoménale chez ces élèves¹⁸! On a observé les mêmes bienfaits chez des sujets adultes¹⁹. L'auteur de ces célèbres études, Martin Seligman, père de la psychologie positive, a ajouté que les effets bénéfiques ne s'estompaient pas avec le temps, comme cela aurait été le cas s'il y avait eu usage de placebos.

Si on peut améliorer son état psychologique simplement en réfléchissant pendant dix jours à ce que l'on fait de bien, imaginez les résultats que l'on obtiendrait en notant ces choses chaque jour durant un mois! C'est précisément ce que nous vous proposons de faire. Nous vous conseillons aussi de répéter l'exercice chaque fois que vous éprouvez de la frustration à l'endroit de votre travail, de vos relations ou de votre vie.

Les études de ce genre mettent en lumière le pouvoir de l'écrit. Si l'imagination prépare le cerveau à la réussite, l'écriture en consolide l'action du fait qu'elle affecte des zones langagières différentes. Lorsque conjuguées, elles transforment notre façon de penser de manière plus complète et plus permanente.

Les individus qui ont une vision négative de la vie et qui veulent la changer doivent stimuler, dans leur cerveau, le plus de centres langagiers possible. Écoutez des mots et des messages positifs. Lisez des romans inspirants et encourageants. Pensez à vos réussites et à tous les aspects positifs de votre vie, notez-les sur papier et, surtout, parlez-en avec les autres, car cela fortifiera votre détermination tout en stimulant de manière positive le cerveau de la personne qui vous écoute.

Mais prenez garde, car la plume est une arme à double tranchant! Si vous notez vos pensées et émotions négatives, si vous inscrivez dans votre journal intime les événements stressants de votre journée, vous pourriez en concevoir de la détresse psychologique ou même souffrir de maux physiologiques²⁰. Plus votre écriture basculera dans les émotions négatives, plus vous vous sentirez anxieux et déprimé²¹.

Cela étant dit, il peut s'avérer salutaire de brièvement commenter ses craintes et ses anxiétés. Ainsi que l'ont découvert des chercheurs de

l'Université de Chicago, «le simple fait d'écrire ses inquiétudes avant un examen important peut aider l'étudiant à obtenir une meilleure note²²».

Une autre stratégie génératrice de changement positif consiste à tenir la liste quotidienne des expériences et événements heureux pour lesquels vous êtes reconnaissant. De nombreuses études démontrent que cet exercice a la capacité d'améliorer votre humeur de même que vos relations personnelles²³. L'une d'elles demandait à 221 jeunes adolescents de tenir un «journal de gratitude» pendant trois semaines; au terme de l'expérience, on a observé chez les participants un niveau plus élevé de bien-être, d'optimisme et de satisfaction existentielle²⁴. Un autre groupe de sujets devait procéder à l'inverse en dressant la liste de ses tracas quotidiens: il n'y a pas eu chez eux d'amélioration de l'humeur et des comportements opérants²⁵. Bref, ce sont les enfants qui éprouvent le plus de gratitude envers les autres et envers leur propre vie qui affichent le plus haut taux de satisfaction et d'optimisme, et qui ont les meilleures relations avec leurs pairs²⁶.

Les étudiants appartenant à une minorité visible qui prennent l'habitude de se décrire par écrit en termes positifs forment une meilleure image d'eux-mêmes et de leurs capacités, et parviennent même à améliorer leurs résultats scolaires²⁷. Il a par ailleurs été prouvé scientifiquement que vous aurez plus de chances d'atteindre vos objectifs personnels si vous les prenez d'abord en note²⁸. Les individus qui apprennent ces stratégies durant l'enfance ou l'adolescence continuent d'en retirer les bienfaits à l'âge adulte et ils réussissent mieux que les individus qui ne maintiennent pas une attitude positive envers la vie.

Plus tôt vous enseignerez la communication empathique à vos enfants et plus facile sera votre rôle parental. Le langage positif est contagieux, ce qui veut dire que nous contribuons au bien-être des générations futures chaque fois que nous faisons preuve d'empathie et de gentillesse dans nos interactions avec nos semblables.

VIVRE DANS UN MONDE D'EMPATHIE

La pratique de la communication empathique est une étape importante vers la création d'un dialogue pacifique qui engloberait toutes les nations et dont nous userions en toutes circonstances. Grâce à cette nouvelle façon de converser, il se tissera entre nous une compréhension plus profonde qui

nous permettra de créer une société meilleure. Ensemble, nous pouvons établir des conditions de dialogue gagnantes dans lesquelles tout le monde trouvera son compte.

En changeant nos mots, nous transformons notre cerveau; et en transformant notre cerveau, nous transformons notre façon d'interagir avec les autres. Choisirons-nous des mots qui répandent la négativité ou des mots qui cultivent la confiance, la coopération et la générosité? Il en revient à nous de décider.

-
1. T. R. Risley et B. Hart, *Meaningful Differences in the Everyday Experience of Young American Children*, 2^e édition, Brooke, 1995.
 2. C. H. Lee, J. Park et Y. S. Seo, «An analysis of linguistic styles by inferred age in TV dramas», *Psychological Reports*, vol. 99, n° 2, octobre 2006, p. 351-356.
 3. K. Pérez-Edgar et N. A. Fox, «Individual differences in children's performance during an emotional Stroop task: A behavioral and electrophysiological study», *Brain and Cognition*, vol. 52, n° 1, juin 2003, p. 33-51.
 4. C. Hunt, E. Keogh et C. C. French, «Anxiety sensitivity, conscious awareness and selective attentional biases in children», *Behaviour Research and Therapy*, vol. 45, n° 3, mars 2007, p. 497-509.
 5. K. Pérez-Edgar et N. A. Fox, «Temperamental contributions to children's performance in an emotion-word processing task: A behavioral and electrophysiological study», *Brain and Cognition*, vol. 65, n° 1, octobre 2007, p. 22-35.
 6. H. E. Recchia, H. S. Ross et M. Vickar, «Power and conflict resolution in sibling, parent-child, and spousal negotiations», *Journal of Family Psychology*, vol. 24, n° 5, octobre 2010, p. 605-615.
 7. A. Ram et H. S. Ross, «Problem solving, contention, and struggle: How siblings resolve a conflict of interests», *Child Development*, vol. 72, n° 6, novembre-décembre 2001, p. 1710-1722.
 8. H. Ross, M. Ross, N. Stein et T. Trabasso, «How siblings resolve their conflicts: the importance of first offers, planning, and limited opposition», *Child Development*, vol. 77, n° 6, novembre-décembre 2006, p. 1730-1745.
 9. N. McWilliam, «A school peer mediation program as a context for exploring therapeutic jurisprudence (TJ): Can a peer mediation program inform the law?», *International Journal of Law and Psychiatry*, vol. 33, n° 5-6, novembre-décembre 2010, p. 293-305.
 10. Nous vous recommandons de lire *Les intelligences multiples* de Howard Gardner et *L'intelligence émotionnelle* de Daniel Goleman, qui sont d'excellentes introductions à ces notions essentielles.
 11. H. E. Recchia et N. Howe, «Sibling relationship quality moderates the associations between parental interventions and siblings' independent conflict strategies and outcomes», *Journal of Family Psychology*, vol. 23, n° 4, août 2009, p. 551-561.
 12. N. N. Singh, G. E. Lancioni, A. S. Winton, J. Singh, W. J. Curtis, R. G. Wahler et K. M. McAleavey, «Mindful parenting decreases aggression and increases social behavior in children

- with developmental disabilities», *Behavior Modification*, vol. 31, n° 6, novembre 2007, p. 749-771.
13. J. E. Dumas, «Mindfulness-based parent training: strategies to lessen the grip of automaticity in families with disruptive children», *Journal of Clinical Child and Adolescent Psychology*, vol. 34, n° 4, décembre 2005, p. 779-791.
 14. L. G. Duncan, J. D. Coatsworth et M. T. Greenberg, «A model of mindful parenting: Implications for parent-child relationships and prevention research», *Clinical Child and Family Psychology Review*, vol. 12, n° 3, septembre 2009, p. 255-270.
 15. S. M. Bögels, A. Lehtonen et K. Restifo, «Mindful parenting in mental health care», *Mindfulness* (NY), vol. 1, n° 2, juin 2010, p. 107-120. Édition électronique: 25 mai 2010.
 16. J. J. Froh, W. J. Sefick et R. A. Emmons, «Counting blessings in early adolescents: An experimental study of gratitude and subjective well-being», *Journal of School Psychology*, vol. 46, n° 2, avril 2008, p. 213-233.
 17. M. L. Martínez-Martí, M. D. Avia et M. J. Hernández-Lloreda, «The effects of counting blessings on subjective well-being: A gratitude intervention in a Spanish sample», *Spanish Journal of Psychology*, vol. 13, n° 2, novembre 2010, p. 886-896.
 18. M. E. Seligman, A. C. Parks et T. Steen, «A balanced psychology and a full life», *Philosophical Transactions of the Royal Society of London: Series B, Biological Sciences*, vol. 359, n° 1449, 29 septembre 2004, p. 1379-1381.
 19. M. E. Seligman, T. A. Steen, N. Park et C. Peterson, «Positive psychology progress: Empirical validation of interventions», *American Psychologist*, vol. 60, n° 5, juillet-août 2005, p. 410-421.
 20. P. M. Ullrich et S. K. Lutgendorf, «Journaling about stressful events: Effects of cognitive processing and emotional expression», *Annals of Behavioral Medicine*, vol. 24, n° 3, été 2002, p. 244-250.
 21. S. Smith, C. Anderson-Hanley, A. Langrock et B. Compas, «The effects of journaling for women with newly diagnosed breast cancer», *Psycho-Oncology*, vol. 14, n° 12, décembre 2005, p. 1075-1782.
 22. G. Ramirez et S. L. Beilock, «Writing about testing worries boosts exam performance in the classroom», *Science*, vol. 331, n° 6014, 14 janvier 2011, p. 211-213.
 23. M. L. Martínez-Martí, M. D. Avia et M. J. Hernández-Lloreda, «The effects of counting blessings on subjective well-being: A gratitude intervention in a Spanish sample», *Spanish Journal of Psychology*, vol. 13, n° 2, novembre 2010, p. 886-896. Voir aussi: R. A. Emmons et M. E. McCullough, «Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, n° 2, février 2003, p. 377-389.
 24. J. J. Froh, W. J. Sefick et R. A. Emmons, «Counting blessings in early adolescents: An experimental study of gratitude and subjective well-being», *Journal of School Psychology*, vol. 46, n° 2, avril 2008, p. 213-233. Édition électronique: 4 mai 2007.
 25. R. A. Emmons et M. E. McCullough, «Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, n° 2, février 2003, p. 377-389.
 26. J. J. Froh, C. Yurkewicz et T. B. Kashdan, «Gratitude and subjective well-being in early adolescence: Examining gender differences», *Journal of Adolescence*, vol. 32, n° 3, juin 2009, p. 633-650.
 27. G. L. Cohen, J. Garcia, N. Apfel et A. Master, «Reducing the racial achievement gap: A social-psychological intervention», *Science*, vol. 313, n° 5791, 1^{er} septembre 2006, p. 1307-

1310.

28. P. A. Boelen, «Personal goals and prolonged grief disorder symptoms», *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 1^{er} décembre 2010. doi: 10.1002/cpp.731.

Remerciements

Tout livre représente une collaboration entre plusieurs voix. Le présent ouvrage n'y fait pas exception. Nous tenons tout d'abord à remercier nos étudiants, nos patients, ainsi que tous les gens qui ont participé à nos ateliers: ce livre n'aurait pas vu le jour si vous n'aviez pas consenti à partager avec nous vos histoires, vos expériences et vos combats. En cela, vous nous avez inspirés.

Nous voulons également remercier nos collègues, nos amis et nos proches pour le nombre incalculable d'heures qu'ils nous ont donné afin de nous aider à affiner les stratégies décrites dans ce livre. Une mention spéciale au docteur Neil Schuitevoerder, qui est l'un des fondateurs de la communication empathique et qui continue de travailler avec nous à l'introduction de cette stratégie dans la communauté thérapeutique.

Merci au docteur Dorianne Cotter-Lockard d'avoir coécrit avec nous un article scientifique sur la communication empathique et de l'avoir ensuite présenté à la conférence annuelle de l'American Psychological Association en 2010. Nous tenons à reconnaître le soutien généreux des docteurs Chris Manning et William Lindsey, qui ont incorporé la communication empathique au programme de MBA pour cadres d'entreprise de l'Université Loyola Marymount de Los Angeles. Merci aussi aux docteurs John Baker et Paul Mattson de nous avoir permis de mener des ateliers de recherche dans leurs classes du Moorpark College. Aux pasteurs et congrégations des United Centers for Spiritual Living (avec un remerciement spécial à la révérende Pam Geagan), de la Unity Church, de la Unitarian Universalist Association of Congregations, et aux nombreuses organisations chrétiennes ou laïques avec lesquelles nous avons travaillé: merci de votre aide et de votre appui, et que Dieu vous bénisse.

ANNEXE

Étude technique sur la communication empathique

En 2010, nous avons réalisé, durant un de nos ateliers de communication empathique, une étude pilote réunissant 121 participants. Au début et à la fin de l'atelier, nous avons remis aux participants un questionnaire basé sur l'Échelle d'évaluation de l'intimité sociale de Miller, un test reconnu scientifiquement qui permet de mesurer le degré d'intimité et d'empathie sociales d'un individu. Une analyse statistique de base nous a permis de détecter un niveau sensiblement plus élevé d'intimité après que les participants eurent pratiqué l'exercice de communication empathique pendant quarante minutes. L'augmentation moyenne était de l'ordre de 11 pour cent, sauf dans le cas des deux questions suivantes, pour lesquelles l'augmentation du niveau d'intimité sociale se chiffrait à 20 pour cent: *Jusqu'à quel point vous sentez-vous proche de la personne qui est en face de vous?* et *À quel point avez-vous envie de passer du temps avec elle?*

Nous nous sommes demandé s'il y avait des disparités entre les différents groupes d'âge. Lorsque nous avons comparé les résultats de jeunes étudiants d'un collège communautaire à ceux d'un groupe témoin de sujets plus âgés, le groupe d'étudiants présentait une augmentation moyenne de seulement 6 pour cent. Dans l'ensemble, les sujets de plus de 30 ans affichaient une réponse plus vigoureuse avec une augmentation moyenne de 16 pour cent.

En examinant le facteur racial, nous avons observé des résultats similaires chez les Blancs et les Noirs. Les participants de race noire étaient membres d'une congrégation religieuse située dans une zone à faible revenu du centre-ville de Los Angeles, tandis que les participants de race blanche fréquentaient l'église dans des quartiers riches de la banlieue. Les étudiants du collège communautaire, quant à eux, étaient issus de différents milieux socioéconomiques. Bien que limitée, la comparaison de ces différents groupes nous a permis de déduire que le milieu socioéconomique n'influençait pas de manière significative la mesure de l'intimité sociale.

Le genre ne semblait pas non plus être un facteur déterminant, puisque les hommes et les femmes présentaient des résultats équivalents. Le questionnaire accordait une note légèrement plus élevée aux femmes en ce qui a trait à l'intimité, mais la différence avec les hommes était négligeable sur le plan statistique. L'augmentation du niveau d'intimité après l'exercice de communication empathique était la même pour les deux sexes.

Nous avons ajouté au questionnaire de Miller la question suivante: *Quel est votre désir secret?* Nous avons posé cette question aux participants avant et après qu'ils eurent pratiqué la communication empathique, et avons procédé à une analyse de contenu pour déterminer la fréquence d'utilisation de certains mots. Nous avons constaté qu'après l'exercice l'intérêt face aux objectifs financiers était passé de 34 à 14 pour cent, le désir de paix avait augmenté de 60 pour cent, et les désirs liés à l'amour de soi et à l'amour interpersonnel avaient triplé. Ces résultats suggèrent que le programme de communication empathique accroît sensiblement notre capacité d'intimité et qu'il peut même nous réorienter vers des objectifs personnels axés sur la paix, l'amour et l'épanouissement personnel. Nous avons soumis cette étude technique pour publication.

Index

A- B- C- D- E- F- G- H- I- J- K- L- M- N- O- P- R- S- T- V- W

Note: Dans cet index, l'abréviation CE désigne la communication empathique.

A

abeilles: 1
amibe: 1
amour: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35
amygdale cérébelleuse: 1 2 3 4 5
animaux: 1 2 3 4 5 6 7 8 9
anxiété, l': 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27
 et la négativité: 1
 et la pleine conscience: 1
 et la positivité: 1
anxiété sociale: 1 2
aphasie: 1 2
aphasie de Broca: 1 2
argent: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
attachement anxieux: 1
attention, capacité d': 1 2 3 4
authenticité: 1
axones: 1 2

B

baleines: 1
baseball: 1
Benson, Herbert: 1 2 3
bonté: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
bouche: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
brainstorming: 1
Broca, aire de: 1
Brooks, David: 1
bruits extérieurs: 1

C

cerveau, le: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140

et l'esprit: 1 2 3 4 5 6
et la conscience: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24
chaleureux, ton de voix (Voir ton de la voix): 1
charisme: 1
clochette: 1 2 3 4 5
colère, la: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33
34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45
communication non verbale: 1 2 3
compétence: 1 2 3 4 5 6
comportement, changer de: 1
compréhension, la: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18
et les gestes: 1
concepts abstraits: 1 2 3 4
confiance, la: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54
et le contact oculaire: 1 2
et le sourire: 1
et les expressions faciales: 1 2 3 4
importance de: 1 2
conscience, la: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62
63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74
usuelle: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15
définition: 1 2 3
et le cerveau: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13
exactitude de: 1
limites de: 1 2
voix intérieure de: 1
considération, marques de: 1 2 3 4
coopération, la: 1
cortex cingulaire antérieur: 1 2 3 4 5
cortisol: 1 2 3 4 5
Crick, Francis: 1
critique, la: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
critique constructive: 1
cytokines: 1 2

D

Damasio, Antonio: 1
dauphins: 1
Dean, Jeremy: 1
débit verbal: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
décisions rationnelles: 1
dépression, la: 1 2 3 4 5 6 7 8 9
désirs secrets: 1
discours intérieur: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
31 32 33 34 35 36
et l'intuition: 1

rester dans l'instant présent: 1
dissonance neurale: 1 2 3
duplicité, la: 1
dopamine: 1 2
douter de soi: 1
Downs, Lisa J.: 1
Drucker, Peter F.: 1

E

écoles de commerce: 1
écoute, l': 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33
34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60
et la résonance neurale: 1 2 3 4 5
éducation: 1 2 3
égoïsme: 1 2 3
Ekman, Paul: 1 2 3 4 5
les expressions faciales: 1 2
les gestes: 1 2
les micro-expressions: 1
émotions: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33
34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64
65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85
contrôler ses: 1
et contact oculaire: 1
et expressions faciales: 1 2 3 4 5
la tristesse: 1 2 3 4 5
Emotions Revealed (Ekman): 1 2
empathie, l': 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
33 34 35 36 37 38
et la pleine conscience: 1
et le sourire: 1
enfant, l': 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27
esprit: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34
35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65
66
estime de soi: 1 2 3
évolution de la parole: 1
exagération: 1
exercice de conversation imaginaire: 1 2
exercices de sensibilisation basés sur l'acceptation: 1
expressions faciales: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29
et la confiance: 1 2
exprimer la joie: 1

F

famille (*Voir aussi* êtres chers): 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13
fantasmes: 1 2 3
fatigue: 1

femmes, les: 1 2 3 4 5 6 7
fourmis: 1
Fredrickson, Barbara: 1 2 3

G

Gaia (Lovelock): 1
générosité: 1 2 3 4 5 6 7
gènes: 1 2 3 4 5 6
genre: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34
35
gestes: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21
Goldsmith, Marshall: 1 2
Gottman, John: 1
guérison: 1 2 3

H

Hameroff, Stuart: 1
Hart, Betty: 1
hommes, les: 1 2 3 4 5
honnêteté: 1 2 3 4 5 6 7 8 9
humour: 1
hypnose: 1

I

imagerie guidée: 1
imagerie par résonance magnétique: 1 2 3
images, penser en: 1 2
imagination, l': 1 2 3 4 5 6
le pouvoir de: 1
imitation (*Voir* effet miroir): 1 2
inflexions vocales (*Voir* ton de la voix): 1 2 3 4 5
inquiétude: 1 2 3 4 5 6 7 8
insécurité: 1 2 3
insula: 1 2 3 4 5 6
interruptions: 1
intimité: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
intonation: 1
intuition, la voix de l': 1
irritabilité: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

J

James, William: 1 2
joie, la: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
et la confiance: 1
expressions faciales: 1 2 3
jugement: 1 2 3 4 5 6

K

Kanter, Rosabeth Moss: 1
Kaptchuk, Ted: 1
Kelly, Spencer: 1
Koch, Christof: 1
Kolb, Deborah: 1

L

L'animal social (Brooks): 1
langage: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33
34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64
65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95
langage corporel (*Voir aussi* communication non verbale): 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13
langage hostile: 1
leaders, les: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
et la gestion: 1
Leahy, Robert: 1
Le secret (Byrne): 1
Levin, Roger P.: 1
libre association: 1
limbique, cerveau: 1
lobes frontaux, les: 1 2 3
et la dissonance neurale: 1
Losada, Marcial: 1
Lovelock, James: 1
Lyubomirsky, Sonja: 1

M

Manning, Chris: 1 2 3 4
mariage: 1 2 3 4 5
Meaningful Differences in the Everyday Experience of Young American Children (Hart et Risley): 1
médiateurs: 1
médicale, profession: 1
méditation: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14
mémoire, la: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21
chez les enfants: 1
et les expressions faciales: 1
souvenirs traumatiques: 1
mémoire à court terme: 1 2 3
milieu des affaires: 1 2 3 4
valeurs: 1 2
milieu de travail: 1 2 3 4 5 6
valeurs: 1 2
mort, la: 1 2 3
motivation: 1 2 3 4 5 6 7 8
mots érotiques: 1
mots subliminaux: 1 2

N

négativité, la: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21
et l'anxiété: 1 2 3
interrompre la négativité: 1
négociations: 1 2 3 4
néocortex: 1 2 3 4
neuroéconomie: 1 2
neurones miroirs: 1
neurosciences sociales: 1
Nexi (robot social): 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Nhat Hanh, Thich: 1
nouveau-nés: 1

O

objectifs personnels: 1 2 3 4
observation: 1 2 3 4
ocytocine: 1 2
oiseaux: 1 2 3

P

paix: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17
parentales, interactions: 1
Penrose, Roger: 1
peur, la: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23
les mots qui font peur: 1
peur d'être rejeté: 1 2
Phelan, Donna: 1
Piaget, Jean: 1
plantes, les: 1 2
pleine conscience: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
positivité, la: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19
biais de positivité: 1
pratiquer la communication empathique: 1 2 3 4 5
avec un partenaire: 1
prière, la: 1
première impression: 1
présence: 1 2 3 4 5 6 7 8 9
primates: 1 2
principe de l'étincelle: 1
procrastination: 1 2
punition: 1 2 3 4
punition altruiste: 1

R

Radin, Dean: 1
ratio de trois pour un: 1
réaction de lutte ou de fuite: 1 2

réfléchir avant de parler: 1 2 3
regard (Voir yeux): 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50
règle d'or de la communication: 1
relaxation, la: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28
et l'instant présent: 1 2
exercices de relaxation: 1 2 3 4
résolution de conflit: 1 2 3 4 5 6
résonance neurale: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
respect: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33
34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48
respiration: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
33 34 35
rétroaction biologique: 1
Risley, Todd: 1
Roulac, Stephen E.: 1
ruminations négatives: 1 2 3
et langage hostile: 1

S

Sachs, Joel: 1
sagesse: 1 2 3
santé, professionnels de la: 1
Sartre, Jean-Paul: 1
schémas de pensée répétitifs: 1
schizophrénie: 1
Seligman, Martin: 1 2
silence, le: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
33 34 35 36 37
améliorer: 1 2
entre les mots: 1
silence intérieur: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15
situationnelles, valeurs: 1
sociopathes: 1 2
sourire: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24
de Mona Lisa: 1
sous-personnalités: 1
souvenirs traumatiques: 1
speed dating: 1
spirituelles, valeurs: 1 2 3 4
spontanéité dans le dialogue: 1 2
stratégies de la CE
1. relaxez: 1
2. soyez présent: 1
3. cultivez le silence intérieur: 1
4. augmentez la positivité: 1
5. appuyez-vous sur vos valeurs les plus profondes: 1
6. remémorez-vous un souvenir agréable: 1

7. soyez attentif aux signaux non verbaux: 1
8. exprimez votre considération: 1
9. parlez chaleureusement: 1
10. parlez lentement: 1
11. parlez brièvement: 1
12. écoutez attentivement: 1
stress, le: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33
34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46
et la pleine conscience: 1 2
substances neurochimiques génératrices de stress: 1

T

temps d'arrêt: 1 2 3 4 5 6
tension artérielle: 1
thalamus: 1 2 3
ton de la voix, le: 1 2
travailleurs acharnés: 1
trente secondes, règle des (*Voir aussi* brièveté d'expression): 1 2 3
tristesse: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

V

valeurs, les: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63
64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78
dans les relations personnelles: 1
valeurs situationnelles: 1
valeurs spirituelles: 1 2
visage, le: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
33 34 35 36 37 38 39 40 41 42
et la confiance: 1
la bouche: 1 2
visualisation (*Voir* imagination): 1 2
vocalisations affectives, les: 1

W

Walton, James: 1
Watkins, John: 1
Wernicke, aire de: 1

Y

yeux, les: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33
34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48
et la mise en confiance: 1
et la peur: 1 2
et le contact oculaire: 1 2
et le sourire: 1
yoga: 1

Table des matières

Préface

PREMIÈRE PARTIE

La théorie: Les neurosciences de la communication, de la conscience, de la coopération et de la confiance

CHAPITRE 1: Une nouvelle façon de dialoguer

CHAPITRE 2: Le pouvoir des mots

CHAPITRE 3: Les nombreux langages du cerveau

CHAPITRE 4: Le langage de la conscience

CHAPITRE 5: Le langage de la coopération

CHAPITRE 6: Le langage de la confiance

DEUXIÈME PARTIE

Les stratégies: Comment acquérir de nouvelles aptitudes communicationnelles

CHAPITRE 7: Les valeurs intérieures

CHAPITRE 8: L'intimité, la coopération et la confiance en douze étapes

CHAPITRE 9: La communication empathique

TROISIÈME PARTIE

L'application: Pratiquer la communication empathique avec les autres

CHAPITRE 10: La communication empathique dans la vie privée

CHAPITRE 11: La communication empathique en milieu de travail

CHAPITRE 12: La communication empathique avec les enfants

Remerciements

Annexe: Étude technique sur la communication empathique
Index

Infographie: Chantal Landry
Révision: Brigitte Lépine
Correction: Céline Vangheluwe et
Anne-Marie Théorêt

DISTRIBUTEURS EXCLUSIFS:
Pour le Canada et les États-Unis:
MESSAGERIES ADP*

2315, rue de la Province
Longueuil, Québec J4G 1G4
Téléphone: 450-640-1237
Télécopieur: 450-674-6237
Internet: www.messageries-adp.com
* filiale du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor Média inc.

Pour la France et les autres pays:
INTERFORUM editis

Immeuble Paryseine, 3, allée de la Seine
94854 Ivry CEDEX
Téléphone: 33 (0) 1 49 59 11 56/91
Télécopieur: 33 (0) 1 49 59 11 33
Service commandes France Métropolitaine
Téléphone: 33 (0) 2 38 32 71 00
Télécopieur: 33 (0) 2 38 32 71 28
Internet: www.interforum.fr
Service commandes Export – DOM-TOM
Télécopieur: 33 (0) 2 38 32 78 86
Internet: www.interforum.fr
Courriel: cdes-export@interforum.fr

Pour la Suisse:

INTERFORUM editis SUISSE
Case postale 69 – CH 1701 Fribourg – Suisse
Téléphone: 41 (0) 26 460 80 60
Télécopieur: 41 (0) 26 460 80 68
Internet: www.interforumsuisse.ch
Courriel: office@interforumsuisse.ch
Distributeur: OLF S.A.
ZI. 3, Corminboeuf
Case postale 1061 – CH 1701 Fribourg – Suisse
Commandes:
Téléphone: 41 (0) 26 467 53 33
Télécopieur: 41 (0) 26 467 54 66
Internet: www.olf.ch
Courriel: information@olf.ch

Pour la Belgique et le Luxembourg:

INTERFORUM BENELUX S.A.

Fond Jean-Pâques, 6
B-1348 Louvain-La-Neuve
Téléphone: 32 (0) 10 42 03 20
Télécopieur: 32 (0) 10 41 20 24
Internet: www.interforum.be
Courriel: info@interforum.be

Données de catalogage disponibles sur le site de Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

01-13

© 2012, Andrew B. Newberg
et Mark Robert Waldman

Traduction française:
© 2013, Les Éditions de l'Homme,
division du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor Média inc.
(Montréal, Québec)

Tous droits réservés

L'ouvrage original a été publié
par Hudson Street Press
une division de Penguin Group (USA) Inc.
sous le titre *Words Can Change Your Brain*

Dépôt légal: 2013
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-7619-3521-0

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC
– www.sodec.gouv.qc.ca

L'Éditeur bénéficie du soutien de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec
pour son programme d'édition.



Conseil des Arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

Nous remercions le Conseil des Arts du Canada de l'aide accordée à notre programme de publication.

Nous remercions le gouvernement du Canada de son soutien financier pour nos activités de traduction dans le cadre du Programme national de traduction pour l'édition du livre.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition.

Suivez-nous sur le Web

Consultez nos sites Internet et inscrivez-vous à l'infolettre pour rester informé en tout temps de nos publications et de nos concours en ligne. Et croisez aussi vos auteurs préférés et notre équipe sur nos blogues!

EDITIONS-HOMME.COM
EDITIONS-JOUR.COM
EDITIONS-PETITHOMME.COM
EDITIONS-LAGRIFFE.COM



version ePub produite par
orisma édition numérique

Lorsque vous communiquez avec empathie, votre cerveau entre en résonance avec celui de votre interlocuteur. Automatiquement, vos échanges deviennent plus productifs, les rapprochements sont facilités et votre entourage est davantage enclin à collaborer. Ce livre propose douze stratégies de communication empathique qui révolutionneront votre façon d'établir ou d'entretenir des rapports avec les autres. Ponctué d'exercices que vous pourrez mettre en pratique dans votre couple, en famille ou au travail, ce livre vous enseignera à moduler le débit, le ton et le volume de votre voix, à mieux choisir vos mots et à modifier votre langage corporel pour améliorer la fluidité et la réciprocité de vos conversations. Vous réduirez ainsi considérablement le niveau de stress, d'anxiété et d'irritabilité associé à vos échanges, vous dénouerez les conflits, vous créerez rapidement des liens de confiance et vous décuplerez vos possibilités.



LE D^r ANDREW NEWBERG est directeur de recherche en médecine intégrative à l'université Thomas Jefferson. Il se spécialise en neurothéologie, soit la science qui s'intéresse aux liens entre la religion et le cerveau humain. **MARK ROBERT WALDMAN** est un conférencier primé et chercheur en neurosciences. Ses études ont fait l'objet d'articles dans les plus grands journaux américains.

