

Andrew Newberg et Mark Robert Waldman

La clé de la communication

Découvrez la puissance
de l'empathie



Table des matières

Préface	7
PREMIÈRE PARTIE	
La théorie: Les neurosciences de la communication, de la conscience, de la coopération et de la confiance..	9
CHAPITRE 1: Une nouvelle façon de dialoguer	11
CHAPITRE 2: Le pouvoir des mots	33
CHAPITRE 3: Les nombreux langages du cerveau	51
CHAPITRE 4: Le langage de la conscience	67
CHAPITRE 5: Le langage de la coopération	93
CHAPITRE 6: Le langage de la confiance	105
DEUXIÈME PARTIE	
Les stratégies: Comment acquérir de nouvelles aptitudes communicationnelles	121
CHAPITRE 7: Les valeurs intérieures	123
CHAPITRE 8: L'intimité, la coopération et la confiance en douze étapes	143
CHAPITRE 9: La communication empathique	171

TROISIÈME PARTIE

L'application: Pratiquer la communication empathique

avec les autres	189
CHAPITRE 10: La communication empathique	
dans la vie privée	191
CHAPITRE 11: La communication empathique	
en milieu de travail	211
CHAPITRE 12: La communication empathique	
avec les enfants	227
Remerciements	239
Annexe: Étude technique sur la communication	
empathique	241
Notes	243
Index	275

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 communi-

cation. 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 nou-

velles 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 répéterez 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 mnémoriques 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.

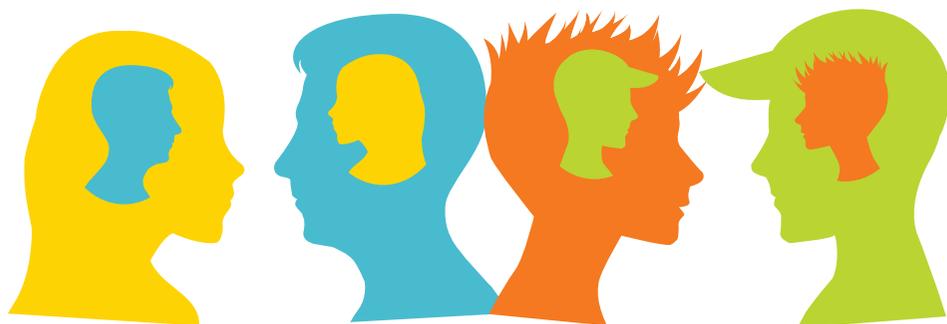
DÉSAPPRENDRE À PARLER

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

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.

ISBN 978-2-7619-3377-3
9 782761 933773


Groupe
Livre
Québec Média