

# NEURO-COMMUNICATION



## Programme de formation (en exclusivité sur [jdmichel.com](http://jdmichel.com))

Article de référence du programme,  
par Chris Manning, Andrew Newberg, Mark Waldman et al.,  
*J. of Executive Education*, 11(1) (2012). pp. 37-65

Aimablement traduit en français par un participant à un programme  
précédent.

# Neuro-Communication

Comment mieux communiquer en toutes circonstances

En tant qu'êtres de paroles et de relations, nous passons notre temps à communiquer avec les autres. Lorsque nous sommes dans la sécurité de relations de confiance en parlant de sujets faciles, tout va bien !

Mais dans des situations de tension, de désaccord voire de conflit, les choses deviennent vite beaucoup plus compliquées.

Combien de fois nous sommes-nous retrouvés déçus, frustrés ou en colère parce qu'une discussion importante avait mal tourné malgré nos meilleures intentions ?

La Neuro-Communication donne les clés de ce qui se déroule de personne à personne et de cerveau à cerveau dans ce tels cas.

Elle nous permet de nous exprimer avec plus de clarté, de mieux comprendre les autres, et littéralement de transformer les situations à risque en opportunités.

Issue des travaux des Pr Newberg, Manning et Waldman, il s'agit de l'innovation la plus utile et la plus fructueuse des dernières décennies en la matière !

# Personal Inner Values: A Key to Effective Face-To-Face Business Communication

Chris A. Manning et al., J of Executive Education via JDM, Nov. 2012

J. of Executive Education, 11(1) (2012). pp. 37-65

## Auteurs

- Chris A. Manning, Loyola Marymount University
- Mark R. Waldman, Loyola Marymount University
- William E. Lindsey, Loyola Marymount University
- Andrew B. Newberg, Thomas Jefferson University Hospital and Medical College
- Dorianne Cotter-Lockard, Fielding Graduate University

## Résumé

Une communication orale efficace en face à face est cruciale pour les performances de l'organisation. Les managers doivent communiquer efficacement avec leurs subordonnés, leurs pairs et leurs supérieurs pour faire le lien entre la direction de l'organisation et les personnes à tous les niveaux de l'organisation. En outre, les communications orales en face à face sont fondamentales pour le processus de messagerie entre les entités commerciales (par exemple, les fournisseurs, les vendeurs, les clients, etc.), qu'une personne agisse pour elle-même ou pour représenter son entreprise. La communication orale en face à face, qui permet d'instaurer une confiance empathique et mutuelle, est essentielle dans le monde des affaires, en particulier à la lumière de la récente "crise de confiance" provoquée par l'effondrement des marchés financiers en 2008 et des manquements éthiques largement médiatisés dans le monde des affaires au cours de la dernière décennie. Ce besoin est désormais abordé avec succès et enseigné aux cadres d'entreprise à l'aide de la technique de communication fondée sur la neuroscience, la communication compassionnelle, dans laquelle deux personnes ou plus parlent lentement et brièvement tout en restant dans un état profond de relaxation et d'attention sans jugement. Les douze composantes de la communication compassionnelle sont passées en revue, ainsi que les résultats d'études antérieures, en mettant l'accent sur un exercice unique sur les valeurs intérieures qui semble être la clé de son utilisation réussie dans les situations professionnelles. Les auteurs discutent de la manière dont la communication compassionnelle est enseignée dans le cadre du programme Executive MBA de la Loyola Marymount University et rendent compte de l'expérience qu'ils ont acquise en formant pendant trois ans les étudiants du programme Executive MBA à un exercice sur les valeurs fondamentales sur une période de dix jours.

## Introduction

Une communication orale et écrite efficace est une compétence cruciale requise des managers, en particulier dans le monde actuel où l'information est instantanée et où les délais sont de plus en plus courts. L'un des principaux objectifs des programmes *Executive MBA* est de développer les compétences de gestion des managers à haut potentiel. Contrairement aux programmes MBA à temps plein et à temps partiel, les étudiants des programmes *Executive MBA* ont généralement une plus grande expérience de la gestion et occupent souvent des postes de gestion et de direction responsables dans les organisations. Par conséquent, les communications avec les personnes qu'ils supervisent, avec leurs pairs dans leur organisation et avec les cadres supérieurs auxquels ils rendent compte, ont souvent un impact plus important et plus rapide. Des messages mal compris ou mal communiqués, ou un manque de confiance entre l'émetteur et le destinataire, peuvent avoir des répercussions importantes sur les décisions de l'entreprise et nuire aux performances des cadres.

En outre, la communication orale en face à face est fondamentale pour le processus de messagerie entre les entités commerciales (par exemple, les fournisseurs, les vendeurs, les clients, etc.), qu'une personne agisse pour son propre compte ou pour celui de son entreprise. Il est donc important, tant au sein des entités commerciales qu'entre elles, que les messages soient clairement communiqués et compris d'une manière qui renforce la confiance entre l'émetteur et le destinataire.

Ce besoin d'une communication qui renforce la confiance est maintenant abordé avec succès et enseigné aux cadres d'entreprise à l'aide d'une [technique basée sur les neurosciences appelée communication compassionnelle \(\*Compassionate Communication\*\)](#), une pratique de dialogue basée sur la pleine conscience qui offre un moyen rentable d'entraîner les individus à parler plus efficacement avec les autres tout en favorisant des niveaux plus élevés d'ouverture, de confiance et de rapport interpersonnel. [Les auteurs définissent la compassion comme un état neurologique d'empathie dans lequel une personne peut percevoir l'état émotionnel d'une autre personne \(positif ou négatif\) et y répondre par des sentiments de bienveillance et de sollicitude.](#) Cette définition et les corrélats neuronaux liés à la compassion ont été examinés par Lutz, Greischar, Perlman et Davidson (2009).

La pleine conscience, telle qu'elle est définie par Kabat-Zinn (2003), désigne "[la conscience qui émerge en prêtant attention à dessein, dans le moment présent, et sans jugement au déroulement de l'expérience, d'instant en instant](#)" (p.145). Bishop et al. (2004) définissent la pleine conscience comme l'orientation de l'attention vers l'expérience présente en cours, [d'une manière qui est "caractérisée par la curiosité, l'ouverture et l'acceptation"](#) (p. 232). Les auteurs définissent la pleine conscience, dans le cadre du processus de dialogue de communication compassionnelle, comme l'intention consciente de deux personnes ou plus de prêter attention, moment après moment, dans un état de conscience centré sur le corps, à

l'expérience en cours de parler et d'écouter, sans jugement, alors qu'ils communiquent d'une manière qui est caractérisée par l'ouverture, la curiosité et l'acceptation.

En passant à un état de conscience centré sur le corps, une forme différente de sagesse intuitive prend le dessus et peut donner à une personne une évaluation plus précise de la réalité (Pachur, 2010). Selon la psychologue Mia Leijssen (2007), cette "tâche intrapsychique consistant à prêter attention à son expérience corporelle ressentie peut impliquer une prise de conscience d'une dimension transcendante qui conduit à la croissance spirituelle" (p. 255). La spiritualité est définie ici comme les principes fondamentaux que nous utilisons pour guider notre vie de manière significative, que ce soit dans un sens séculier ou religieux.

Lorsqu'une personne suspend consciemment sa conscience quotidienne - qui est le mode de pensée normal "par défaut" utilisé pour la lecture, l'écriture, la parole et le jugement analytique - elle entre dans un état de cognition expérientielle améliorée dans lequel la créativité, l'intuition et l'empathie sociale prédominent (Pretz, 2008). La pensée intuitive est également un processus axé sur le langage (Ilg et al., 2007), et il semble qu'elle possède des qualités neurologiquement différentes mais tout aussi bénéfiques qui sont essentielles pour la planification stratégique, la prise de décision et la résolution de problèmes (Kuo, Sjöström, Chen, Wang et Huang, 2009). Selon des chercheurs du *Max Planck Institute for Human Cognitive and Brain Sciences*, la logique intuitive nous donne une perspective éclairée d'une situation pendant que nous sommes dans le processus de découverte de l'expérience (Volz & von Cramon, 2006).

La pleine conscience est également une forme de pensée créative expérientielle qui s'est avérée être directement liée à la croissance personnelle (Norris & Epstein, 2011). Les recherches montrent systématiquement que la pleine conscience favorise non seulement le développement psychologique et l'autonomisation, mais qu'elle met également en marche les mécanismes de syntonisation empathique et de collaboration interpersonnelle (Elliott & Greenberg, 2007). La pensée expérientielle est également fortement liée à la tolérance relationnelle, à l'acceptabilité et à la confiance (Pacini & Epstein, 1999).

En tant que société, nous sommes dépendants des mots ; nous ne sommes pas conscients du fait que les mots ne jouent qu'un rôle partiel dans le processus global de communication qui peut désormais être suivi et cartographié dans le cerveau d'une personne. L'une des composantes les plus importantes est l'habileté de l'émetteur à transmettre un message voulu et l'habileté du récepteur à déduire ce que sera ce message (Levinson, 2000), deux éléments qui se produisent avant que les mots ne soient effectivement prononcés. Ainsi, les éléments les plus essentiels que nous devons transmettre sont non verbaux - des messages qui sont remplis de présupposés, de significations, d'associations, de sentiments, d'attitudes, de préférences, de préjugés et de pertinence implicite (Sperber & Wilson, 2001). Ce processus d'inférence prédictive se poursuit tout au long du dialogue, et les systèmes neuronaux qui le régissent sont distincts des centres du langage qui sont le plus souvent cités dans la littérature (Noordzij et al., 2009).

La Neuro-Communication met davantage l'accent sur les **indices non verbaux** (expression faciale, ton de la voix, gestes des mains et du corps, etc.) et moins sur les mots eux-mêmes. En outre, **le rythme de la parole est consciemment ralenti, ce qui, selon les recherches, améliore la compréhension de l'auditeur** (Gibson, Eberhard et Bryant, 2005) et réduit le stress physiologique (Knowlton et Larkin, 2006), un facteur important d'épuisement professionnel dans le monde des affaires. En limitant également le temps et le nombre de mots qu'un orateur est autorisé à utiliser, la communication compassionnelle assure qu'une personne consolide et **transmet à l'auditeur les éléments d'information les plus essentiels en moins de temps, avec plus d'empathie et de précision.**

La Neuro-Communication peut influencer positivement la qualité de la transmission des messages aux autres au sein des organisations, ainsi qu'entre les entités commerciales. Cela améliore les performances managériales en augmentant la confiance entre l'expéditeur et le destinataire, en améliorant la clarté du message et en diminuant la possibilité de mal comprendre le contenu des messages communiqués en face à face.

En créant intérieurement un état intentionnel de conscience de la communication – dans lequel une personne maintient intentionnellement une conscience de ce qui se passe dans le moment présent, une conversation sans conflit émerge dans laquelle tous les points ci-dessus se mettent automatiquement en place. L'essence de la communication compassionnelle peut être résumée par les trois énoncés directeurs suivants :

1. **Restez détendu et présent tout en parlant lentement et brièvement avec un comportement chaleureux.**
2. **Écoutez profondément, en prêtant une attention particulière aux expressions faciales et au ton de la voix de la personne.**
3. **Restez positif, et restez fidèle à vos valeurs personnelles et relationnelles.**

Après avoir passé en revue la littérature qui a conduit à l'enseignement réussi de la Neuro-Communication aux étudiants de l'*Executive MBA* de la Loyola Marymount University (LMU) à l'automne 2010, nous passons en revue ses douze "composantes" dans la section III. La section IV examine plus en détail l'importance pour une personne de se concentrer sur ses propres valeurs personnelles, l'une des douze composantes examinées dans la section III. La section V rend compte de l'expérience des étudiants de l'*Executive MBA* de la LMU dans le cadre d'un exercice de 10 jours sur les valeurs fondamentales et la section VI est consacrée à la discussion et aux conclusions.

## **Revue bibliographique**

La technique de Neuro-Communication a été mise au point par Waldman et Schuitevoerder en 1992, lorsqu'ils l'ont présentée aux membres de l'Association for Transpersonal Psychology (Waldman, 2000, 1998). Les personnes se sont mises par deux et

ont d'abord été guidées à travers une série d'exercices de relaxation. On leur a ensuite demandé de se relayer, en se parlant lentement et brièvement, tout en restant dans un état de détente. Ils ont reçu pour instruction d'écouter sans porter de jugement et de répondre spontanément à ce que l'autre personne venait de dire. Dans ce cadre, les participants ont déclaré avoir atteint une plus grande intimité relationnelle dans les cinq à dix minutes qui ont suivi ce protocole. Des recherches ultérieures, expliquées ci-dessous, ont confirmé cette constatation anecdotique.

Entre 1998 et 2004, d'autres thérapeutes et enseignants ont mis au point des formes similaires d'exercices relationnels, interpersonnels et de "méditation dialoguée" (Kramer, Meleo-Meyer, & Turner, 2008 ; Lysack, 2008 ; O'Fallon & Kramer, 1998), mais aucun n'a été testé ou étudié cliniquement. Toutes ces stratégies de prise de parole intégraient déjà les principes de la pleine conscience tels que définis plus haut dans ce document.

La recherche montre que la formation à la pleine conscience augmente l'empathie sociale et diminue l'anxiété sociale (Dekeyser, Raes, Leijssen, Leysen, & Dewulf, 2008). La pleine conscience a également été corrélée positivement à des niveaux plus faibles de défensive verbale (Lakey, Kernis, Heppner, & Lance, 2008), tandis que Block-Lerner, Adair, Plumb, Rhatigan et Orsillo (2007) offrent un soutien théorique et expérimental supplémentaire pour l'utilisation de la méditation, de la relaxation et d'autres méthodes basées sur la pleine conscience pour améliorer l'empathie relationnelle.

D'autres chercheurs et praticiens ont utilisé le terme "communication compassionnelle" au cours de la dernière décennie pour décrire divers processus de communication. [Marshall Rosenberg \(1999, 2003\) décrit son processus de communication non violente comme une "communication compatissante"](#). Le processus de Rosenberg applique les concepts d'observation, de conscience de soi, des sentiments et des besoins, et de communication des besoins.

Plus récemment, Katherine Miller (2007) a utilisé le terme "communication compatissante" pour représenter un processus dans lequel l'interlocuteur prête attention à l'état émotionnel de son interlocuteur et s'y ajuste pendant la conversation. Le processus de communication de Miller consiste à reconnaître le besoin de compassion de ceux qui souffrent sur leur lieu de travail, à établir un lien par l'empathie et la compréhension, et à répondre en utilisant des stratégies de communication verbale et non verbale.

[Ces processus diffèrent de la technique de Neuro-Communication décrite dans cet article, qui comprend de nombreuses stratégies non abordées dans les autres techniques de dialogue : l'accent mis sur la relaxation corporelle, le contact visuel doux, le maintien conscient d'un demi-sourire et d'une attitude positive, et un discours lent limité à quelques phrases prononcées alternativement par deux personnes se trouvant à proximité physique l'une de l'autre. Ce dialogue régulé facilite un échange équilibré pendant le processus de communication. De plus, le dialogue de Neuro-Communication commence et se termine](#)

par un compliment de chaque personne à l'autre et une appréciation de ce que l'autre a dit. Cela encourage le lancement d'une conversation émotionnellement positive, un élément clé décrit dans la recherche sur les psychothérapies fondées sur la pleine conscience (Morgan et Morgan, 2005).

L'une des composantes uniques de la communication compassionnelle est la **limitation du temps de parole à moins de 30 secondes par énoncé**. Cette limitation du temps de parole est basée sur une théorie bien établie de la mémoire et de la conscience connue sous le nom de "chunking". **Le cerveau n'est capable de conserver consciemment qu'environ quatre "morceaux" d'informations dans sa mémoire de travail, et ces informations ne peuvent être conservées que pendant vingt à trente secondes** (Cowan, 2001 ; Gobet & Clarkson, 2004). Ainsi, on a émis l'hypothèse que si chaque personne parle à tour de rôle pendant 30 secondes maximum, les deux personnes seront en mesure de suivre et de répondre à la totalité de l'information transmise à l'autre, et donc de répondre de manière plus complète.

L'observation clinique montre que les personnes qui restent dans un état de relaxation ont tendance à parler plus lentement, et un débit de parole plus lent réduit la tension musculaire, le rythme cardiaque et le stress autodéclaré chez l'auditeur (Knowlton & Larkin, 2006). Il a également été démontré qu'un débit de parole plus lent avait un effet important sur la compréhension de l'écoute (Gibson et al., 2005). De plus, des études sur les interventions basées sur la pleine conscience montrent une réduction substantielle des symptômes de stress (Shapiro, Schwartz, & Bonner, 1998), des rechutes dépressives (Teasdale et al., 2002), des troubles de la personnalité (Linehan, 1993), et d'autres troubles de l'humeur (Teasdale, 1999) ; des symptômes que l'on retrouve couramment chez les personnes vivant des relations disharmonieuses.

Newberg, Waldman, Cotter-Lockard et Baker (2010) ont mené une enquête auprès de 121 personnes, avant et après qu'elles aient reçu une formation et une pratique d'une heure seulement sur les composantes de la communication compassionnelle mentionnées ci-dessus (rester détendu, parler lentement pendant moins de 30 secondes, écouter profondément sans jugement, puis répondre spontanément à ce qui vient d'être dit). La principale mesure des résultats utilisée pour cette enquête était une modification de l'échelle d'intimité de Miller, un outil bien établi pour mesurer l'amabilité sociale, la proximité et la défensivité (R. S. Miller et Lefcourt, 1982). Il a été démontré qu'il s'agit d'un indicateur et d'un prédicteur valides d'un fonctionnement psychologique et physiologique sain (Fischer et Corcoran, 2007) et qu'il possède une fiabilité interne élevée pour évaluer les niveaux d'amabilité dans une variété de dyades non maritales (Downs et Hillje, 1991). En appliquant des tests statistiques standard aux résultats de l'enquête de l'échelle d'intimité de Miller, ces 121 personnes ont montré une amélioration globale de 11 % de l'intimité et de la proximité, les personnes plus âgées présentant une amélioration plus importante que les sujets plus jeunes. Les caractéristiques démographiques de ces 121 personnes (36 hommes et 85 femmes, etc.) ont montré qu'en général, la technique de communication

compatissante semblait fonctionner indépendamment du sexe, de l'origine ethnique ou du contexte socio-économique. Cette recherche suggère que les hommes et les femmes ont des capacités similaires pour développer l'intimité.

### Les composantes d'une communication compatissante efficace

Au cours des trois dernières années, et en tenant compte de certains des plus récents résultats de recherche concernant la compréhension orale, la technique de communication compassionnelle a évolué en douze stratégies fondées sur des données probantes pour établir la confiance, résoudre les conflits et accroître l'intimité sociale dans les environnements personnels et professionnels (Newberg et Waldman, 2012). Ces 12 composantes ont été enseignées avec succès aux étudiants de l'*Executive MBA* de la Loyola Marymount University (LMU) à Los Angeles au cours de l'automne 2010 et 2011 afin d'améliorer leurs compétences en communication. Les 6 premières composantes sont préparatoires - à pratiquer avant qu'une personne n'entame une conversation avec une autre - et elles doivent également être incorporées aux 6 composantes suivantes qui sont utilisées lorsque le dialogue commence à se dérouler :

1. **Se détendre**
2. **Rester présent**
3. **Cultiver le silence intérieur**
4. **Augmenter la positivité**
5. **S'appuyer sur les valeurs intérieures**
6. **Se remémorer un souvenir agréable**  
\*\*\*\*\*
7. **Maintenir le contact visuel**
8. **Se montrer élogieux et exprimer de l'appréciation**
9. **Parler chaleureusement**
10. **Parler lentement**
11. **Parler brièvement**
12. **Écouter attentivement**

### ***1. Détendez-vous***

Le stress est aujourd'hui considéré comme la première cause de mortalité dans le monde, et toute forme de tension nuit à la capacité d'une personne à prêter attention aux dizaines d'indices subtils qui font partie de tout échange verbal (Lunney, 2006). Par conséquent, la première étape pour assurer une communication efficace consiste à maintenir un état de

relaxation profonde tout au long du processus de dialogue. [Il faut moins d'une minute pour se détendre profondément, mais il faut de l'entraînement pour rester dans cet état pendant que l'on parle et que l'on écoute les autres.](#) Se concentrer sur sa respiration et effectuer une relaxation musculaire consciente pour rester dans un état d'alerte sans stress est un élément clé de la plupart des thérapies basées sur la pleine conscience et des programmes universitaires de réduction du stress (Benson, 1997).

La communication compatissante intègre le [bâillement comme une stratégie supplémentaire pour accélérer la réponse de relaxation et faciliter les sentiments d'empathie](#) (Platek, Mohamed, & Gallup Jr., 2005 ; Schürmann, Hesse, & Stephan, 2005 ; Walusinski, 2006). Le bâillement réduit l'hypertension dans la gorge (Boone & McFarlane, 1993), ce qui aide également les deux interlocuteurs à rester calmes. [Le bâillement stimule l'activité du précuneus, une zone du cerveau](#) qui est directement impliquée dans la capacité d'introspection et l'augmentation de la conscience sociale (Platek et al., 2005 ; Schürmann et al., 2005 ; Walusinski, 2006). De plus, le précuneus est [associé au système des neurones miroirs humains](#) (Schulte-Rüther, Markowitsch, Fink, & Piefke, 2007 ; Uddin, Kaplan, Molnar-Szakacs, Zaidel, & Iacoboni, 2005), ce qui suggère que le bâillement préparatoire (effectué avant une rencontre en face à face), peut améliorer les capacités empathiques entre les individus pendant le processus de communication.

## *2. Soyez "présent"*

Lorsqu'une personne se concentre sur sa respiration et sa relaxation, son attention est attirée vers le moment présent. Habituellement, l'esprit conscient d'une personne passe la plupart de son temps à penser à des possibilités futures et à les comparer à des souvenirs et des événements passés, de sorte que les pensées intérieures occupent la majeure partie de sa conscience (Borghini et Cimatti, 2010 ; Morin et Michaud, 2007). Cette expérience empêche la personne d'être pleinement consciente de ce qui se passe réellement dans le moment présent. En revanche, lorsqu'une personne est complètement absorbée par une activité aussi simple que la respiration ou un mouvement corporel spécifique, les voix intérieures semblent s'arrêter, remplacées par une conscience momentanée de chaque partie de l'activité dans laquelle la personne est engagée.

## *3. Cultiver le silence intérieur*

Pour la plupart des gens, même ceux qui ont suivi une formation poussée en matière de pleine conscience, rester dans le moment présent ne dure que quelques instants. Puis, elle est interrompue par les voix intérieures qui semblent ne jamais vouloir s'arrêter. Une bonne stratégie pour faire face à ce désagrément consiste à supprimer consciemment et délibérément ce type de pensées "broyantes". Comme l'ont constaté des chercheurs du *Emory University Journal of Executive Education*, [la suppression des pensées peut même](#)

protéger le cerveau "et réduire le déclin cognitif associé au vieillissement normal" (Pagnoni & Cekic, 2007, p. 1623). En interrompant consciemment le discours intérieur, l'insula et le cortex cingulaire antérieur sont stimulés, ce qui augmente l'expression de la compassion et de l'empathie de la personne (Wyland, Kelley, Macrae, Gordon, & Heatherton, 2003).

#### *4. Augmenter la positivité*

Fredrickson (2009) a identifié l'un des facteurs les plus importants pour prédire le succès dans les relations personnelles et professionnelles. Il s'agit du **ratio de positivité** de 3 pour 1, qui est la comparaison du **nombre de pensées positives par rapport aux pensées négatives exprimées lors d'une conversation**. Si une personne exprime moins de trois pensées ou comportements positifs pour chaque pensée ou comportement négatif (y compris les expressions faciales et les gestes du corps), la relation ou l'interaction a toutes les chances d'échouer. Cela a été confirmé indépendamment par les recherches de Losada (Losada & Heaphy, 2004) sur des équipes d'entreprise et par les recherches de Gottman (1994) sur des couples mariés.

Si une personne veut que ses relations professionnelles ou personnelles s'épanouissent, elle doit générer **cinq messages positifs ou plus pour chaque sentiment ou énoncé négatif émis**, par exemple, "je suis déçu" ou "ce n'est pas ce que j'espérais". Si le rapport est inférieur à 3 pour 1, les individus sont également susceptibles de recevoir un diagnostic de dépression (Schwartz et al., 2002). Cela suggère que chaque membre d'un environnement lié au travail devrait fournir autant de feedback positif et continu aux autres que possible.

#### *5. Appuyez-vous sur vos valeurs fondamentales*

Lorsque les gens sont déconnectés de leurs propres valeurs personnelles, professionnelles et relationnelles, la vie perd son sens et sa joie. Comme nous le verrons plus en détail dans la section suivante, lorsque les managers et les cadres inscrits au programme *Executive MBA* de LMU se sont concentrés régulièrement sur leurs valeurs intérieures, leur niveau de stress a diminué et leur productivité a augmenté.

Selon des chercheurs de l'Université de Californie, Los Angeles, "réfléchir aux valeurs personnelles peut maintenir les réponses neuroendocriniennes et psychologiques au stress à des niveaux bas" (Creswell et al., 2005, p. 846). **Les valeurs intérieures sont façonnées par des influences génétiques et environnementales** (Knafo & Spinath, 2011 ; Schermer, Feather, Zhu, & Martin, 2008), et elles sont essentielles pour donner un sens et un but à la vie. Sans elles, nous sommes plus enclins à adopter un comportement antisocial (Grant, 2008 ; Kuperminc & Allen, 2001 ; Padilla-Walker & Carlo, 2007). Mais si les valeurs d'une personne deviennent trop rigides, ou se transforment en "devrait", elle connaîtra une myriade de conflits avec les autres (Neumann, Olive, & McVeigh, 1999). **Les valeurs**

négatives peuvent également perturber de nombreuses structures et fonctions du corps et du cerveau d'une personne, et les émotions destructrices sous-jacentes interfèrent avec le stockage de la mémoire et la précision cognitive, perturbant ainsi la capacité d'une personne à évaluer et à répondre correctement aux situations sociales (Davidson et al., 2002).

Avant de s'engager dans une communication, il est bénéfique pour une personne de se demander à l'avance : "*Quelle est la valeur la plus importante que je dois apporter dans cette conversation spécifique ?*". Cela prépare le terrain pour explorer l'éventail des valeurs de communication le plus tôt possible dans la relation (Newberg & Waldman, 2012). Ensemble, les participants peuvent convenir d'un modèle pour les conversations futures, notamment les plus difficiles. Les valeurs énoncées à l'avance, qu'elles soient identiques à celles d'un autre ou non, servent de balise pour guider les individus vers la meilleure communication possible. En ce qui concerne le lieu de travail, l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise, des chercheurs de l'UCLA indiquent que lorsque les stratégies de gestion correspondent aux valeurs des travailleurs d'une organisation, on constate une plus grande satisfaction au travail et les gens sont moins susceptibles de démissionner (McNeese-Smith & Crook, 2003).

#### ***6. Remémorez-vous un souvenir agréable***

Lorsqu'une personne pense à quelqu'un qu'elle aime, ou à **tout souvenir d'un sentiment agréable**, cela **provoque un léger demi-sourire** semblable à celui de Mona Lisa dans le tableau de la Joconde de Léonard De Vinci. Ce type de sourire modifie l'activité électromagnétique du cerveau (Ekman, Davidson et Friesen, 1990) et provoque un relâchement des muscles autour des yeux (Kontsevich et Tyler, 2004). À l'Institut des neurosciences de Taïwan, des chercheurs ont découvert que se représenter mentalement un être cher favorise une plus grande empathie et une plus grande compassion pour les autres en stimulant l'activité dans le cortex cingulaire antérieur et l'insula (Cheng, Chen, Lin, Chou et Decety, 2010).

Il faut un sentiment intérieur particulier, un sentiment de plaisir authentique, pour générer un sourire « à la » Mona Lisa. Ce **sourire "ressenti"**, comme l'appellent les chercheurs, peut être stimulé par une expérience, une image, un sentiment ou une pensée agréable. **Lorsqu'une personne fait l'expérience de ce type de sourire, son empathie envers les autres augmente** (Surakka & Hietanen, 1998). Lorsqu'une personne apprend à consciemment générer et maintenir ce sourire tout au long de la journée, elle se sentira plus positive et son travail sera plus agréable (Soussignan, 2002). Cette pratique améliorera le comportement de vos interlocuteurs car le sourire a un effet contagieux (Wild, Erb, Eyb, Bartels, & Grodd, 2003). Il renforce également la capacité du cerveau à maintenir une vision positive de la vie (Okun et al., 2004).

Lorsqu'une personne **pratique ces six premières stratégies**, elle **crée un état d'esprit intérieur**

idéal qui amène les autres personnes à entrer en résonance neurologique avec elle dès qu'elles voient le visage de cette personne ou entendent sa voix (Newberg & Waldman, 2012).

### ***7. Maintenez le contact visuel et soyez attentif au langage non-verbal***

Lorsque vous entamez une conversation avec une autre personne, vos yeux doivent rester doucement fixés sur le visage de l'autre personne. Le maintien d'un contact visuel soutenu tout au long de la conversation est une composante essentielle de la communication compatissante, car il stimule les circuits du réseau social dans le cerveau (Senju et Johnson, 2009). Il permet également de réduire le cortisol, une substance chimique liée au stress, et d'augmenter l'ocytocine, une substance neurochimique qui renforce l'empathie, la coopération sociale et la communication positive (Ditzen et al., 2009 ; Hurlemann et al., 2010). Un contact visuel soutenu déclenche une réaction d'"approche" dans le cerveau et indique que les parties sont intéressées par un engagement social (George et Conty, 2008). En revanche, si l'une des personnes détourne le regard, elle signale une réaction d'"évitement" à l'observateur (Hietanen, Leppänen, Peltola, Linna-Aho et Ruuhiala, 2008). Un regard détourné envoie également un indice neurologique à l'observateur que la personne peut cacher quelque chose ou mentir (Einav & Hood, 2008).

### ***8. Montrez-vous élogieux et exprimez votre appréciation***

Les premiers mots d'une personne donnent le ton de toute la conversation, et un seul compliment peut suffire à renforcer la coopération, la confiance et la collaboration mutuelle. Les compliments augmentent la satisfaction de la relation, tandis que les plaintes et les critiques la diminuent (Flora & Segrin, 2000). Pourtant, peu de gens commencent leurs conversations sur une note positive. La plupart des gens sont enclins à s'exprimer lorsqu'ils sont gênés par quelque chose, sans se rendre compte que cela crée immédiatement une réaction défensive dans le corps et le cerveau de l'auditeur. Pour que les compliments soient efficaces, ils doivent tous être authentiques et dépasser la simple formalité de la politesse. En outre, les compliments reçus à la fin d'une interaction sont plus facilement acceptés et crus que ceux donnés au début d'un dialogue dans des situations liées au travail (Hudak, Gill, Aguinaldo, Clark, & Frankel, 2010).

### ***9. Parlez chaleureusement***

Parler avec un ton chaleureux dans la voix transmet la compassion, la sensibilité et la confiance en soi à travers le son de la voix (Ekman, 2007). Bien que très peu de recherches aient été menées sur cette composante essentielle de la communication et de la parole, suffisamment de preuves ont été accumulées pour prédire un grand nombre des émotions

qui sont transmises par l'expression faciale (Sauter, Eisner, Calder, & Scott, 2010).

Ainsi, en recherchant les divergences entre le visage et la voix, une personne peut se rapprocher de l'identification de la véracité, de la sincérité et de la fiabilité d'un locuteur. Malheureusement, le peu d'informations disponibles sur ce sujet rend difficile la création d'un programme de "formation" documenté pour aider les gens à vocaliser ou à reconnaître avec précision les expressions émotionnelles de base (Patel, Scherer, Björkner, & Sundberg, 2011).

Néanmoins, il a été démontré avec succès qu'en baissant le ton de la voix et en parlant plus lentement, l'auditeur percevra plus d'empathie dans la voix de quelqu'un et répondra avec plus de confiance (McHenry, Parker, Baile, & Lenzi, 2011). Il a également été démontré qu'une voix chaleureuse de soutien est un signe de leadership transformationnel car elle augmente la satisfaction, l'engagement et la coopération entre les membres d'une équipe (de Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2010).

### *10. Parlez lentement*

Les vitesses d'élocution rapides réduisent la capacité d'une personne à comprendre et à saisir le contexte de ce que l'autre personne dit, tant pour les jeunes adultes que pour les adultes plus âgés (Gordon, Daneman, & Schneider, 2009). Pour les personnes souffrant de toute forme de trouble du langage ou de la parole, il est essentiel de parler lentement, en articulant consciemment un mot à la fois (Sawyer, Chon, & Ambrose, 2008 ; Van Nuffelen, De Bodt, Wuyts, & Van de Heyning, 2009).

Il est intéressant de noter que les locuteurs rapides sont souvent considérés comme plus compétents que les locuteurs lents (Street, Brady, & Putman, 1983). Mais il peut s'agir d'un comportement culturellement ancré, utilisé pour masquer les véritables intentions et les insuffisances du locuteur. Dans les années 1970, des chercheurs ont affirmé que les discours rapides étaient plus persuasifs, car ils donnaient l'impression que le locuteur était plus crédible et mieux informé (N. Miller, Maruyama, Beaver, & Valone, 1976).

Cela n'est pas nécessairement vrai. Dans les années 1990, des chercheurs ont découvert que le discours rapide n'était plus efficace que lorsque les gens tentaient de persuader des personnes qui n'étaient pas d'accord avec eux. En revanche, lorsqu'une personne souhaite transmettre des informations qui soutiennent ses valeurs personnelles, un discours plus lent renforcera le respect de l'autre personne pour l'orateur (Smith et Shaffer, 1991). Une voix lente et chaleureuse a un effet calmant sur une autre personne qui se sent anxieuse, alors qu'une voix forte et rapide est associée à la colère, à l'excitation et à la peur (Siegman, Anderson et T., 1990 ; Siegman et Boyle, 1993). Parler lentement permet également aux deux parties d'un dialogue d'affaires de porter une plus grande attention au visage de l'autre personne.

### ***11. Parlez brièvement***

Dans la mesure du possible, les personnes engagées dans un dialogue devraient limiter leurs propos à 30 secondes ou moins, surtout si elles doivent communiquer quelque chose d'essentiel à l'auditeur. Comme nous l'avons vu précédemment, la mémoire de travail d'une personne ne peut retenir qu'une infime partie des informations pendant 30 secondes ou moins (Gilchrist, Cowan et Naveh-Benjamin, 2008). Ces informations sont ensuite classées dans l'inconscient lorsque de nouveaux mots (de données, d'informations et de significations) sont chargés dans la mémoire de travail. Lorsque des chercheurs de l'université du Missouri ont testé des adultes jeunes et âgés, ils ont constaté que même une seule phrase composée de dix mots était difficile à rappeler avec précision (Gilchrist et al., 2008).

La solution consiste à ne parler qu'en une ou deux phrases par tour de parole. Cela oblige une personne à être exceptionnellement articulée. Plus important encore, lorsque le locuteur fait une pause et écoute la réponse de son interlocuteur, il est en mesure de savoir si ce dernier a compris sa brève communication. Si c'est le cas, l'orateur peut poursuivre avec quelques phrases supplémentaires. Si ce n'est pas le cas, l'orateur a la possibilité de clarifier les choses. Si deux personnes conviennent à l'avance d'utiliser cette même technique, il est possible d'accomplir énormément de choses en peu de temps, même sans utiliser la plupart des autres stratégies de communication compatissantes ! Cette technique s'est avérée particulièrement efficace dans les situations très conflictuelles, comme cela a été démontré lorsque cette stratégie a été enseignée aux avocats et aux thérapeutes membres du groupe *Coalition for Collaborative Divorce*. Newberg et Waldman (2012) ont constaté que si un médiateur insistait pour que toutes les parties (y compris le négociateur) se limitent à parler d'une seule phrase, un échange rapide d'informations cruciales avait lieu d'une manière qui supprimait la tendance à s'engager dans un comportement émotionnel non productif ou un discours argumentatif.

### ***12. Écouter attentivement***

Pour écouter profondément et pleinement, une personne doit entraîner son esprit à rester concentré sur la personne qui parle : sur les mots, les gestes, les signes du visage et le ton de la voix. Ensuite, lorsque l'autre personne fait une pause, la personne peut répondre spécifiquement au sens de ce que la première personne a dit. Si le récepteur fait dévier la conversation vers un sujet non pertinent, cela peut interrompre la "cohérence" neurologique qui s'établit lorsque deux personnes communiquent (Jacquemot et Scott, 2006). Lorsque cela se produit, la mémoire à court terme est perturbée et le flux du dialogue est dérégulé.

Lorsque vous pratiquez la communication compatissante, il n'est pas nécessaire de vous

interrompre mutuellement. Si l'autre personne ne s'arrête pas de parler, il se peut qu'elle donne un indice important à l'autre partie. Il se peut que son esprit soit préoccupé, ou qu'il soit profondément pris dans ses sentiments et ses pensées. Si c'est le cas, il est peu probable que la personne soit capable d'écouter profondément ce que son interlocuteur pourrait dire. Tant que l'auditeur reste totalement immergé dans l'expérience de ce que l'autre personne dit, il ne se sentira pas contrarié et le locuteur aura le sentiment profond d'être traité avec empathie. Comme le suggère la recherche, la plupart des gens, lorsqu'ils énumèrent ce qu'ils attendent le plus d'une autre personne, disent qu'ils veulent être pleinement écoutés et compris (Jonas-Simpson, 2001 ; Kagan, 2008).

### Pourquoi est-il si important de se concentrer sur ses valeurs intérieures pour une communication organisationnelle efficace en face à face ?

Les valeurs fondamentales étaient un sujet populaire dans les années 1950 et 1960, lorsque les livres de Frankl (1963) et Maslow (1964) étaient des best-sellers. Au cours des 20 dernières années, la recherche sur les valeurs a presque disparu jusqu'à récemment. Avec l'effondrement mondial des institutions financières qui s'est produit au cours des dernières années, des magazines comme Bloomberg BusinessWeek ont régulièrement appelé à une discussion ouverte sur les valeurs des entreprises et des dirigeants, et le monde des affaires a réagi.

Rosabeth Moss Kanter, professeur de commerce à Harvard, considérée par beaucoup comme l'une des 50 femmes les plus influentes du monde, a récemment publié un article sur l'importance d'aborder directement les valeurs dans les salles de conseil d'administration ou de gestion : « dans les organisations que j'appelle des "super-corporations" - des entreprises innovantes, rentables et responsables - un dialogue généralisé sur l'interprétation et l'application des valeurs renforce la responsabilité, la collaboration et l'initiative » (Kanter, 2010).

Le Dr Kanter constate que lorsque les gens partagent et discutent de leurs valeurs les plus essentielles dans le monde des affaires, cela renforce l'alignement de l'ensemble du groupe. Les valeurs personnelles des employés s'intègrent à la politique de l'entreprise, ce qui contribue à orienter les choix éthiques de la société. Selon Kanter, le fait de discuter ouvertement des valeurs de l'entreprise élimine le besoin d'imposer des règles impersonnelles et coercitives.

D'après l'expérience de Kanter, les discussions sur les valeurs contribuent à réduire les incidents liés aux conflits interpersonnels. La coopération se développe, chacun a le sentiment de faire partie de l'équipe, et la stabilité financière de l'entreprise tend à s'envoler :

*"L'organisation devient une communauté unie par un objectif commun, ce qui renforce le travail d'équipe et la collaboration. On peut plus facilement compter sur les gens pour faire ce qu'il faut et pour guider leurs collègues à faire de même, dès lors qu'ils adhèrent aux principes fondamentaux et les intériorisent. Les gens peuvent devenir plus conscients des facteurs et de*

*l'impact de leur comportement. Et, comme je l'ai constaté dans des entreprises de premier plan, la prise en compte active des valeurs fondamentales et de la finalité peut libérer le potentiel créatif." (Kanter, 2010)*

Depuis l'automne 2009, les étudiants de l'*Executive MBA* de LMU sont guidés dans l'exercice suivant sur les valeurs intérieures :

1. Les étudiants formés à la communication compatissante sont d'abord invités à fermer les yeux pendant 60 secondes et à réfléchir à leur réponse à la question : **quelle est votre valeur personnelle la plus fondamentale, ici et maintenant ?**
2. Pendant cette brève réflexion sur soi, les participants sont également invités à **observer comment les voix intérieures de leur esprit réagissent à cette question**. Les participants sont également invités à se répéter la question pendant environ une minute afin de pouvoir observer les pensées et les sentiments qui leur viennent à l'esprit. Après avoir fait cela pendant 60 secondes, les participants sont ensuite invités à ouvrir les yeux et à **écrire un seul mot ou une brève phrase qui résume ce qu'est pour eux cette valeur intérieure**.
3. Après avoir écrit le mot qui décrit leur valeur intérieure personnelle, les étudiants sont invités à fermer les yeux et à se **répéter la même question** : quelle est ma valeur la plus profonde, la plus intime ? Si un autre mot leur vient à l'esprit, ils sont invités à l'écrire. **Cette étape est répétée plusieurs fois** afin que les participants puissent remarquer si d'autres valeurs essentielles pour eux surgissent dans leur conscience.
4. Les participants sont ensuite invités à **regarder leur liste de mots et à encercler le mot valeur qui leur semble le plus essentiel à ce moment-là**. Enfin, les participants sont invités à fermer les yeux une dernière fois et à **se répéter le mot ou la phrase qu'ils ont encerclé, silencieusement et à haute voix**, afin de remarquer ce qu'ils ressentent en le prononçant et de le comparer aux autres mots qu'ils ont notés.

Comment expliquer la puissance observée de cet exercice sur les valeurs personnelle ? En réfléchissant simplement à ses valeurs les plus profondes et en les affirmant, une personne améliore la santé de son cerveau, et la propension à ruminer l'échec est réduite (Koole, Smeets, van Knippenberg, & Dijksterhuis, 1999).

### **L'exercice de 10 jours des valeurs personnelles**

Après avoir été guidés dans l'exercice sur les valeurs intérieures ci-dessus le premier jour de cours, les étudiants de l'*Executive MBA* de LMU ont reçu pour instruction de faire le même exercice par eux-mêmes pendant les 10 jours suivants, peu après leur réveil et après avoir pris quelques instants pour s'étirer, respirer profondément et se détendre. L'exercice était facultatif pour ces étudiants EMBA, et il a été précisé qu'aucune note ne serait attribuée. Le 11<sup>e</sup> jour, ces étudiants ont été invités à répondre brièvement aux huit questions suivantes, en utilisant une seule feuille de papier, et à rendre le travail de manière anonyme. Leurs

réponses sont rapportées dans la section V qui suit. (Les étudiants de l'EMBA ont également été encouragés à être spontanés et on leur a rappelé qu'il n'y avait pas de bonne ou de mauvaise réponse afin d'obtenir les réponses les plus honnêtes possibles) :

1. Quelle a été votre première réaction face à ce travail ?
2. Vos mots de "valeur" ont-ils changé d'un jour à l'autre ?
3. L'exercice était-il agréable, ennuyeux, intéressant, agaçant, etc ?
4. Combien de temps avez-vous passé, chaque jour, à contempler vos valeurs intérieures ?
5. L'exercice a-t-il eu un effet sur d'autres aspects de votre journée, de votre travail ou de votre vie ?
6. Comment définissez-vous le mot "valeur" ?
7. Avez-vous découvert quelque chose sur vous-même ?
8. L'exercice a-t-il influencé votre façon de penser aux valeurs de l'entreprise ?

#### Expérience EMBA de l'exercice de 10 jours sur les valeurs intérieures à la Loyola Marymount University

L'exercice de 10 jours sur les valeurs intérieures ci-dessus a été proposé le premier jour de classe du programme *Executive MBA* de LMU, qui a débuté à l'automne 2009, et a été affiné par la suite pour les classes EMBA qui ont débuté à l'automne 2010 et 2011. Il faut garder à l'esprit que l'on demande beaucoup aux étudiants de l'Executive MBA de LMU au cours de leur premier semestre d'un programme dans lequel les étudiants doivent passer 30 heures par semaine à préparer leurs devoirs EMBA en plus de leur "travail quotidien" et de leurs responsabilités familiales. Étant donné que la plupart des étudiants EMBA ont quitté l'école depuis 8 à 15 ans, la charge que représente pour eux la préparation des devoirs EMBA en plus de leur vie par ailleurs très chargée est non seulement un choc énorme pour eux sur le plan physique, émotionnel et mental, mais elle empiète également sur leur temps de sommeil et de repos normal tout au long du premier semestre du programme.

Dans ces conditions de stress et de manque de temps pour les étudiants EMBA, les auteurs considèrent qu'il est remarquable que 90 % des étudiants EMBA (des classes EMBA de l'automne 2009 et 2010) aient répondu à un devoir facultatif qui leur a été demandé le 11<sup>e</sup> jour après avoir terminé le devoir sur les valeurs intérieures de 10 jours. En plus de répondre aux huit questions énumérées ci-dessus le 11<sup>e</sup> jour, les étudiants EMBA ont été invités à tenir un "journal" de leur expérience personnelle au cours des 10 jours où ils ont effectué le travail sur les valeurs intérieures et à le rendre également.

Presque tous les étudiants de l'EMBA l'ont trouvé utile, instructif et agréable, mais cela a rarement commencé de cette façon pour eux. Certains étudiants ont commencé par être

intrigués, d'autres se sont ennuyés et quelques-uns ont même été irrités par la proposition. Un étudiant, directeur de l'exploitation d'une entreprise de taille moyenne, l'a dit sans ambages : "Mais qu'est-ce que ça a à voir avec la planification financière ?" Mais à la fin des 10 jours, il a écrit ce qui suit dans son journal : "Je pense que cet exercice devrait être enseigné à tous les étudiants en MBA d'Amérique." Il n'était pas le seul, comme l'illustrent les extraits suivants du journal de l'EMBA :

*"Au début, je me suis dit : "Qui a le temps pour ça ?" J'ai à peine assez de minutes dans la journée pour gérer mon entreprise, et la charge de travail pour la classe [EMBA] est écrasante. Mais ces quelques minutes chaque matin m'ont aidé à rester calme et concentré pour le reste de la journée. Je prévois de faire cet exercice pour le reste de l'année scolaire.*

*Dès que je me réveille, mon esprit se précipite pour planifier la journée. Cet exercice m'a fait réaliser que je nuis à ma santé. J'en tire le meilleur parti lorsque je le pratique 5 à 10 minutes par jour, et j'ai remarqué que la qualité et la quantité de mon sommeil se sont améliorées. Je sais que j'ai des valeurs fortes, mais je n'avais jamais pris le temps de les reconnaître.*

*Je suis vraiment devenu plus conscient de mes émotions et de la façon dont elles pouvaient saboter mes soirées avec ma femme. Une fois, après m'être disputé avec ma femme, j'ai passé 30 minutes assis seul à réfléchir à la valeur de mon mariage. Je suis retourné m'excuser et nous avons résolu notre problème.*

*J'ai utilisé mon mot positif toute la journée. Je me sentais plus calme, moins stressé, et cela semblait m'aider à résoudre des problèmes difficiles au travail. J'ai adoré la conscience de soi que cela m'a apportée, et la façon dont je me suis sentie tout au long de la journée.*

*Les valeurs fondamentales qui revenaient sans cesse pour moi étaient l'honnêteté, l'intégrité et la famille. Cela m'a fait réfléchir à mon éthique et à mes valeurs professionnelles, et à ce qui était vraiment essentiel au travail. J'ai réalisé que je préférais gravir l'échelle du succès plus lentement pour pouvoir soutenir les personnes que je rencontre en chemin et consacrer plus de temps à ma famille.*

*Cet exercice m'a ancré dans les principes de bonté et le désir de vivre selon mes principes les plus profonds. Pour moi, le travail peut noyer le discours sur mes valeurs fondamentales. Lorsque cela se produit, je ne peux pas vraiment exprimer qui je suis ou réaliser mon plus grand potentiel.*

*Au début, je détestais cet exercice, mais il m'a obligé à réexaminer mes priorités. J'ai réalisé que les affaires ne sont pas seulement une question de chiffres et d'argent. Je pense que tout le monde doit trouver au moins deux minutes par jour pour réfléchir à ses valeurs et à ses principes et à la manière de les utiliser pour construire une carrière et une personnalité porteuses de vie."*

Plus d'un tiers des étudiants ont déclaré que l'exercice les avait incités à s'engager davantage dans des activités spirituelles comme la méditation. Nous avons trouvé cela surprenant, d'autant plus que des termes comme "spiritualité" et "méditation" ont été délibérément exclus de la conférence d'introduction et de la présentation de l'exercice sur les valeurs intérieures. Plus surprenant encore, [plusieurs personnes ont écrit qu'elles allaient restructurer leur entreprise pour qu'elle soit davantage axée sur les valeurs.](#) Un PDG a

demandé à chaque membre de son entreprise de rédiger une déclaration personnelle de "Mission et valeurs" qu'il a collationnée et distribuée au groupe.

## Discussion

### Qu'est-ce qu'une valeur ?

Lorsque les groupes ont été invités à faire cet exercice sur les valeurs intérieures, ils ont souvent demandé que le terme ou le mot "valeurs" soit défini pour eux. Il est important de ne pas donner aux groupes une définition ou des exemples lorsque cette question se pose. Les définitions ou les exemples auraient pour effet d'orienter l'exercice vers l'extérieur, au lieu de l'orienter vers l'intérieur pour qu'il soit le plus efficace possible. Dans les rapports remis aux auteurs après avoir fait cet exercice, 80 % des étudiants ont décrit des découvertes personnelles remarquables. Interrogés deux ans plus tard, ils ont estimé que les connaissances acquises étaient toujours valables.

Les valeurs intérieures sont façonnées par des influences génétiques et environnementales (Knafo & Spinath, 2011 ; Schermer et al., 2008), et ce sont elles qui donnent le sens le plus profond à la vie intérieure d'une personne. Malheureusement, les valeurs personnelles ont tendance à rendre les gens plus résistants au changement (Sverdlik & Oreg, 2009). Ainsi, les gens sont confrontés à un dilemme intérieur lorsqu'ils rencontrent quelqu'un d'autre. Si la personne rencontrée a des valeurs différentes, le cerveau humain déclenche une réaction de préjugé. Les personnes rencontrées ayant des valeurs différentes activent des structures différentes dans le cerveau (Chiao et al., 2009). Il a ainsi été démontré que les personnes ayant des valeurs culturelles différentes activent des zones différentes dans le cortex visuel (Hedden, Ketay, Aron, Markus, & Gabrieli, 2008). Ils peuvent en fait "voir" le monde d'une manière fondamentalement différente. Pourtant, nous savons qu'un esprit dépourvu de valeurs entraîne un comportement antisocial, tandis qu'une personne qui adopte des valeurs prosociales verra ses relations et ses performances professionnelles s'améliorer (Grant, 2008 ; Kuperminc & Allen, 2001 ; Padilla-Walker & Carlo, 2007).

### Nous contre Eux : diviser le monde en valeurs opposées

La propension à croire que les valeurs des autres sont erronées a alimenté des siècles d'animosité dans le monde entier. Le cerveau est en partie responsable de ce problème. Il a tendance à tout réduire à un minimum d'éléments, ce qui fait que chacun a tendance à s'évaluer automatiquement et à évaluer les autres de manière limitée et superficielle (Newberg & Waldman, 2009). Les gens font des évaluations larges et générales, en supposant souvent que les évaluations des autres reflètent les leurs. Une pensée analytique plus profonde nécessite une approche plus globale de la résolution des problèmes, qui peut

être obtenue par une reconversion délibérée de la manière dont les gens ont l'habitude de trouver des solutions.

Dans certaines parties du lobe pariétal inférieur, il existe même une fonction cognitive qui place les concepts abstraits, comme les valeurs, dans des dyades polarisées - une autre façon pour le cerveau de réduire les informations en catégories généralisées. **Les gens classent automatiquement les valeurs dans des groupes opposés : bon ou mauvais, juste ou faux, positif ou négatif, et ainsi de suite** (Newberg & Waldman, 2007). Ainsi, **lorsqu'une personne rencontre quelqu'un qui a une valeur différente, aussi minime soit-elle, une réaction de lutte ou de fuite est déclenchée dans les centres émotionnels du cerveau.**

Il s'agit d'une forme de stéréotype biologique, et **une fois qu'une dyade d'opposition est créée, le cerveau privilégie automatiquement une perspective ou une valeur par rapport à l'autre.** Les individus soutiennent leur équipe de baseball favorite et dénigrent l'équipe adverse, même si les deux camps partagent la même valeur : la victoire. Ainsi, quel que soit le camp ou l'équipe auquel les gens se rattachent, ils sont neurologiquement enclins à traiter l'"autre" perspective avec moins d'équité et plus d'hostilité (A. G. Miller, 2004). Si les gens peuvent changer leur propension innée aux préjugés, ils doivent d'abord reconnaître leurs voix intérieures destructrices qui influencent inconsciemment la façon dont ils "évaluent" les autres.

La façon normale de réagir à des visions du monde différentes consiste à rejeter l'"autre" perspective. Si une personne peut amener l'autre à adhérer à ses valeurs, les deux personnes se sentiront plus enclines à coopérer et à se faire confiance. Lorsqu'il s'agit de relations personnelles ou d'entreprises commerciales, il est sage d'explorer les valeurs de l'autre avant que les deux parties ne s'engagent contractuellement l'une envers l'autre.

### Valeurs professionnelles

Toutes les personnes semblent partager des valeurs de communication similaires, mais les recherches commencent à montrer que, pour la plupart des gens, leurs valeurs personnelles et professionnelles diffèrent les unes des autres (Rassin, 2008). Cela peut poser un problème, car lorsqu'il y a incongruité entre les valeurs intérieures et les valeurs liées au travail, un épuisement émotionnel est susceptible de se produire (Altun, 2002).

Dans la communauté médicale, ce phénomène est fréquent. L'épuisement professionnel des médecins a été estimé à près de 50 % dans certaines régions ; lors d'une étude portant sur 3'200 médecins canadiens, il a été possible de prédire qui connaîtrait l'épuisement, le cynisme et de mauvaises performances professionnelles en identifiant simplement les personnes dont les valeurs personnelles sont en conflit avec les valeurs promues dans l'environnement de travail (Leiter, Frank et Matheson, 2009). Cela a de fortes implications pour le monde des affaires. Des chercheurs de l'Université de Californie, à Los Angeles, ont remarqué que lorsque les stratégies de gestion correspondent à la valeur accordée aux travailleurs d'une entreprise, la satisfaction au travail est plus grande et moins de personnes

sont susceptibles de démissionner (McNeeseSmith et Crook, 2003).

### La valeur de "faire de l'argent »

Il est intéressant de noter que faire de l'argent figure rarement sur la liste des valeurs personnelles ou professionnelles d'un individu. Alors pourquoi tant de gens assimilent-ils l'argent à la satisfaction personnelle, alors que les recherches montrent clairement que la satisfaction sociale est plus gratifiante ? Les neurosciences fournissent une explication possible. Il s'avère que [les récompenses monétaires et sociales stimulent les mêmes circuits neuronaux dans le cerveau](#) (Lin, Adolphs et Rangel, 2011). [Chaque fois qu'une personne contemple ses valeurs personnelles et sociales, cela stimule le même circuit de récompense](#) (Sescousse, Redouté, & Dreher, 2010). Cette recherche suggère fortement que l'exercice des valeurs intérieures est à la fois agréable et gratifiant, et qu'il devrait renforcer neurologiquement les comportements associés aux valeurs auxquelles les individus croient le plus (Elliott, Agnew, & Deakin, 2010).

### Valeurs spirituelles

Si le fait de gagner de l'argent apparaît rarement dans la liste des valeurs intérieures d'une personne, la spiritualité, elle, apparaît fréquemment, 80 % des personnes interrogées se considérant comme spirituelles. Pourtant, Newberg et Waldman (2009) ont constaté que les croyances et valeurs personnelles en matière de spiritualité sont toujours singulières, même au sein d'une même école de pensée ou religion, avec seulement 5 à 15 % de similitude. (Votre manière de vous représenter le sens de la vie ne trouvera de correspondance que chez 5 à 15% des personnes qui partagent vos convictions, NdT).

La spiritualité pointe vers notre intériorité, notre vie subjective, par opposition au domaine objectif des événements et des objets matériels. Notre spiritualité se reflète dans les valeurs et les idéaux qui nous sont les plus chers, dans notre sentiment d'identité et d'origine, dans nos croyances sur la raison de notre présence ici - le sens et le but de notre vie - et dans notre lien avec les autres et le monde qui nous entoure. La spiritualité englobe également les aspects de notre expérience qui ne sont pas faciles à définir ou à décrire, comme l'inspiration, la créativité, le mystère, le sacré et le mystique. Dans cette perspective très large, nous pensons que la spiritualité est une impulsion et une réalité universelles (Astin & Astin, 2007).

D'après leur expérience avec les étudiants de l'Executive MBA de LMU, les auteurs concluent que l'exercice sur les valeurs intérieures de la technique de communication compassionnelle est l'un des moyens les plus efficaces d'identifier et de mettre les gens en contact avec leurs valeurs personnelles, leurs valeurs professionnelles, leurs valeurs relationnelles et leurs valeurs spirituelles. Lorsque les gens partagent leurs valeurs intérieures avec d'autres, ils prennent conscience de leur remarquable similitude et entrevoient ainsi la véritable nature des valeurs humaines qui résument l'esprit de l'humanité.

## Conclusion

Une communication orale efficace en face à face, qui permet d'établir une confiance empathique et mutuelle, est essentielle dans le monde des affaires, en particulier à la lumière de la récente "crise de confiance" provoquée par l'effondrement des marchés financiers en 2008 et des manquements éthiques largement médiatisés dans le monde des affaires au cours de la dernière décennie. Ce besoin de communication fondée sur la confiance est désormais abordé avec succès et enseigné aux cadres d'entreprise à l'université Loyola Marymount de Los Angeles à l'aide d'une technique neuroscientifique appelée "communication compassionnelle", une pratique de dialogue fondée sur la pleine conscience qui offre un moyen rentable d'apprendre aux individus à parler plus efficacement avec les autres tout en favorisant des niveaux plus élevés d'ouverture, de confiance et de rapports interpersonnels. Les expériences documentées dans les trois classes successives de l'Executive MBA à LMU en 2009, 2010 et 2011 démontrent l'importance de la prise de conscience des valeurs intérieures comme base de la stratégie de communication compassionnelle examinée ci-dessus. En outre, lorsque les valeurs intérieures d'une personne sont partagées avec d'autres, cela aide l'individu à prendre conscience de la remarquable similarité des valeurs de la plupart des gens et à entrevoir la véritable nature des valeurs humaines qui résument l'esprit de l'humanité.

Références (voir l'article original en anglais) :

<https://www.researchgate.net/publication/305729865> Personal Inner Values A Key to Effective Face-To-Face Business Communication