



## Work

SOIGNER  
SA COM

# L'intelligence émotionnelle à la rescousse

# L

Les émotions franchissent-elles les écrans de nos visioconférences ? Oui ! répondent à l'unisson coaches et psys. A condition de bien regarder la caméra, car les affects se lisent surtout dans les regards et sur les visages. «Les émotions ont une fonction précise : elles signalent nos besoins», explique Rose Olive de Chérisey, psychologue consultante au sein du cabinet Stimulus. Six émotions dites primaires, étudiées par le chercheur américain Paul Ekman, servent à classer nos ressentis : la peur, la colère, la tristesse, la joie, la surprise et le dégoût. Si elles ne sont pas toutes avouables, toutes ont un impact, positif ou négatif, sur votre communication. Pour maintenir la fluidité de vos échanges, mieux vaut donc les identifier et leur permettre de s'exprimer, sinon vous risquez de passer à côté de la détresse d'un collaborateur isolé ou de la frustration d'un autre qui n'a pas eu la mission désirée. L'intelligence émotionnelle consiste, par l'attention portée aux autres, à lever ces non-dits et malentendus. Pour cela, il vous faut saisir la sensibilité singulière de votre interlocuteur.

## SE CÂBLER SUR SON INTERLOCUTEUR

«A distance, les corps n'entrent plus en résonance, alors que la proximité physique établit entre eux des coordinations motrices inconscientes qui se traduisent par un sentiment de coprésence et de confiance», observe le psychiatre Serge Tisseron. Un phénomène que la programmation neurolinguistique exploite par les techniques de synchronisation, visant à reproduire, en miroir, la gestuelle de l'autre. Difficile toutefois de

En renforçant le lien de proximité, les émotions jouent un rôle décisif dans une communication réussie. A vous de les repérer et de les déchiffrer pour entrer en résonance avec vos contacts.

compenser cette perte de sensorialité à travers les écrans, au risque que ce mimétisme soit ressenti comme artificiel. On peut s'en approcher en manifestant davantage d'empathie verbale, préconise l'expert. Des phrases outils comme «je comprends bien...» ou «je suis avec toi (vous)...» créeront ainsi cette connivence émotionnelle avec votre contact. Et mieux vaut éviter «les postures trop immobiles, qui donnent l'impression que l'on pense à autre chose», poursuit Serge Tisseron. Il est enfin possible d'entrer en harmonie avec votre interlocuteur en utilisant les mêmes canaux sensoriels que lui. Un auditif, par exemple, use volontiers de mots comme «entendre», «dire», «parler»... Un visuel leur préférera «voir», «regarder», «observer», tandis qu'un kinesthésique évoquera plutôt ses sensations : «plaisir», «légèreté», «parfum», «toucher», etc. Adopter le registre lexical de l'autre favorise le sentiment de proximité.

## AUGMENTER SON IMPACT ÉMOTIONNEL

Capter l'émotion de votre auditoire ne suffit pas toujours. Il vous faut aussi lui donner l'occasion de s'exprimer. Une technique efficace consiste à laisser vous-même percer vos états d'âme : un regard, un sourire suffisent. N'oubliez pas que les émotions sont contagieuses ! Pour renforcer votre expressivité, utilisez la technique du rappel émotionnel, enseignée par l'Actors Studio. Elle consiste à mobiliser un souvenir précis pour réactiver au moment voulu l'émotion qui lui est liée : par exemple, le souvenir de la remise de votre prix d'excellence en classe de sixième réveillera illico la joie qu'il vous a procurée. «En revivant ce souvenir, votre visage reflétera les émotions qui lui sont associées. Ce qui compte, ce n'est pas tant l'expression finale que la sincérité de l'émotion



initiale», explique Valentin Becmeur, coach en media training chez Othello, et auteur de l'ouvrage *Impact à l'oral* (Le Club d'éloquence de Paris, à paraître). Autre manière de renforcer votre impact émotionnel : votre voix. En visio, la parole est votre principal outil. Modulez votre ton, passez dans les graves (chaleur) ou les aigus (impatience, urgence), variez votre débit (la lenteur apaise, la vitesse entraîne) et utilisez à fond les vertus du silence : «Les pauses créent un effet de surprise qui prépare le cerveau à recevoir et digérer l'information, explique Valentin Becmeur. Ce suspense donne un relief particulier au mot qui suivra et sur lequel on veut insister.» Exemples : «Ce que je souhaite vous dire... (silence)...»; «Je tiens à vous parler de ce point... (silence)...» Autant de façons de créer un terrain propice à l'échange.

### LAISSER DE L'ESPACE À L'AUTRE

«Il faut reconnaître à autrui la légitimité de ses émotions», souligne la psychologue Rose Olive de Chérisey. Il est capital de laisser de l'espace à ses interlocuteurs et d'écouter leur ressenti, afin d'éviter des réactions de frustration, d'agressivité ou de fuite, qui génèrent des biais d'interprétation nuisibles à la clarté d'une discussion. «Le cerveau passe son temps à combiner les informations qu'il capte pour en tirer des conclusions : sensations physiques, ambiance, sons, odeurs, couleurs, disposition des sièges, présence d'inconnus... Or, derrière un PC, il lui manque des éléments sur l'environnement des uns et des autres, filmés en cadrage serré, pour apprécier le contexte hors champ. Il peut donc se tromper», analyse Dominique Steiler, titulaire de la chaire de recherche sur le bien-être au travail à Grenoble Ecole de Management. Dès lors, il s'agit de sonder l'état d'esprit de votre auditoire et d'amener chacun à s'exprimer. «Lancez-vous le premier pour ouvrir la porte aux autres», suggère Rose Olive de Chérisey. N'hésitez pas à partager votre joie ou votre bonne humeur, mais aussi vos doutes : les émotions négatives doivent avoir leur place. Cela permettra à chacun de dire ce qu'il a sur le cœur.

### DÉTECTER LES SIGNAUX FAIBLES

Un ton de voix plus terne, un vocabulaire moins précis, un débit ralenti, une certaine apathie : ces signaux doivent vous alerter. «Je n'ai pas pris conscience tout de suite du décrochage de ce junior confiné en télétravail, car les choses ont été graduelles», raconte Frédéric Fougerat, directeur de la communication du groupe immobilier Foncia. Il relève d'abord une légère baisse dans la qualité de son travail, puis un manque

de curiosité et de réactivité lors de leurs rendez-vous virtuels, enfin, des signes non verbaux : déconcentration, avachissement... «Ce collaborateur plein d'initiative ne se ressemblait plus. J'ai supposé que ses conditions de travail étaient mauvaises chez lui.» De fait, le jeune homme vit dans un studio exigu à Paris, sans famille à proximité. Lui proposer de revenir de temps en temps au bureau a été une délivrance. «Il a retrouvé son sourire et son dynamisme», se félicite Frédéric Fougerat. La distance, brouillant les messages, impose de percevoir chez autrui les manifestations de désintérêt, d'incompréhension, de désaccord, de tristesse, afin d'éviter les couacs, les rancœurs, la déprime. Identifier ces avertissements, parfois imperceptibles, nécessite un effort. Mais sur l'écran, et c'est un avantage, le visage et les mains sont souvent bien plus près de vos yeux que dans la vraie vie. \*

► Par Marie-Madeleine Sève

### LA MÉTHODE DISRUPTIVE : LA GRAMMAIRE DES MIMIQUES

Les émotions restent entre 0,5 et 5 secondes sur le visage. Avec suffisamment d'attention, il est possible d'en décoder certaines. Voici les plus significatives dans notre culture, repérées par Valentin Becmeur, coach en media training, dans son livre *Décoder ses gestes en 10 leçons* (Leduc). A vous, ensuite, d'aider votre interlocuteur à les exprimer à l'oral!

- **Nez pincé ou que l'on gratte en parlant** : une gêne extrême ou la perplexité.
- **Moue** : la désapprobation ; avec le menton levé, l'agressivité.

- **Coins de la bouche baissés** : l'insatisfaction, la déprime.
- **Coins relevés** : la satisfaction, une plénitude.
- **Sourire en coin, asymétrique** : le mépris, le dénigrement.
- **Lèvres mordues** : l'embarras, le manque de confiance en soi.
- **Lèvres pincées** : une réflexion intense.
- **Sourcils froncés** : l'incompréhension, la colère.
- **Mouvement des sourcils** : la surprise, agréable ou pas.
- **Yeux étrécis ou plissés** : une surprise désagréable.
- **Spasmes autour des yeux et des pommettes** : la peur.