



Auteur : Didier Reuter
www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Psychologie #3

L'art de la procrastination
L'effet du QI sur la mortalité
65 ans, l'âge du bonheur
10 conseils pour être au top
L'esprit de vengeance
La jouissance du secret
Privilégier d'abord l'autodérision
Le courage en entreprise
Les raisons du bonheur universel
Des seniors davantage maîtres de leurs émotions
La sensibilité est un indicateur de conservatisme
Le besoin d'hygiène relationnelle dans l'entreprise
Les vertus subconscientes des mots encourageants
Comment éviter les mêmes erreurs ?
Les tâches répétitives entraînent l'erreur
Nos pulsions guident nos choix
La «Béhaviorial economics»
Les bienfaits du juron
Surtout ne pas réfléchir pour faire le bon choix
3-3-1 ou comment laisser un trace utile dans la mémoire
Savoir-vivre : les 11 maladresse à éviter
Le double regard des femmes
De la victimisation
Le regard d'autrui rend plus honnête
Les bienfaits du rire pour l'organisme
Comment reconnaître un manipulateur ?
La tendance du politiquement correct
Comment se débarrasser de «l'éléphant mort» ?
Intuition, un atout maître

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

L'ART DE LA PROCRASTINATION (2010)

Le report perpétuel des tâches à accomplir ou l'art de remettre au lendemain ce que l'on peut faire le jour même (procrastination) concerne 20% de la population et 1 étudiant sur 2. Alors que l'écrivain Marcel Proust était lui-même un procrastinateur né, cela ne signifie pas qu'il était également indolent, irresponsable ou inconscient. C'est ce qu'assure le docteur Bruno Koeltz, auteur de Comment ne pas tout remettre au lendemain (Odile Jacob) qui considère que ce réflexe «de report» n'est pas seulement un art mais traduit aussi la peur de l'échec, de l'isolement, de la perte de contrôle et peut même virer à la pathologie chronique. Les symptômes sont bien connus : rendre systématiquement ses devoirs en retard, reporter à plus tard l'exécution d'une obligation, s'occuper à diverses tâches secondaires au lieu de se concentrer sur le principal, surfer sur Internet au lieu de s'atteler à un travail urgent... Le problème, souligne ce thérapeute, c'est que dans une société basée sur l'immédiateté et l'urgence, les attermoissements font souvent figure de lâcheté ou d'incompétence. Et alors poursuit-il : «*Le cercle vicieux est alors enclenché faisant que sous la pression des examens, des parents, des collègues ou de l'environnement social, les blocages se renforcent. La peur attise alors la procrastination !*»

L'EFFET DU QI SUR LA MORTALITÉ (2010)

Une étude britannique provenant des universités de Glasgow et d'Edimbourg indique que moins on est intelligent plus on risque de mourir jeune. Alors que la moyenne du QI (quotient intellectuel destiné à mesurer de manière indirecte le facteur g ou intelligence générale) est de 100 et correspond à 50% de la population, plus on est en dessous de cette ligne de «normalité», plus la probabilité d'être victime d'une maladie cardiovasculaire est grande. C'est le constat de cette étude médicale qui a porté sur 20 ans et qui indique que de faibles scores sont un facteur de risque aussi élevé que celui de la cigarette. Rappelons que chez l'humain le QI devient stable à partir de 6 ou 7 ans et le reste ensuite durant toute la vie, sauf périodes de maladie et de dépression. Fiable dans plus de 70% des cas et bien qu'il ne soit pas directement corrélé aux tests de personnalité, le QI est considéré comme un bon indicateur de la performance professionnelle, du niveau d'études (QI moyen d'un diplômé du 1er niveau universitaire = 115 ; QI moyen des plus haut diplômés = 145) ainsi que du taux de criminalité (QI moyen des criminels aux USA = 92). Il existe 2 principales mesures du QI : celles de Wechsler (QI standard avec tests de performance, de logique et verbaux) qui va de 85 à 150 et celles de Cattell (Quotient mental avec tests aculturels sans tests verbaux) qui va de 76 à 180 mais avec les mêmes équivalences en terme de capacités que le Wechsler.

Signification	QI Wechsler	QI Cattell
Plancher de la normalité	85	76
Normal	100	100
Plafond de la normalité	115	124
Précocité	125	140
Niveau Mensa*	132	151
Highly Gifted	145	172
Plafond Wechsler	150	180

Source : www.douance.org

* Mensa : organisation internationale dont l'admissibilité est réservée uniquement à ceux dont les résultats aux tests de QI sont supérieurs à ceux de 98% de la population.

65 ANS, L'ÂGE DU BONHEUR ! (2010)

Selon les psychologues, il existe une évolution dans le sentiment de bien-être au cours de la vie. Par exemple, si à 20 ans on est «moyennement heureux», le sentiment de bonheur décline ensuite régulièrement jusqu'à la quarantaine (pas très heureux) pour atteindre le niveau le plus bas à 47 ans (pas heureux). Ensuite, la courbe change de sens pour retrouver le bonheur vers 60 ans (moyennement

heureux) et atteindre son point culminant à 65 ans (très heureux). Il redescend ensuite. Ce type de courbe prouve que l'argent ne rend pas forcément heureux alors que c'est justement à l'âge où l'on est au sommet de sa vie professionnelle (45-55 ans) que l'on se sent le plus malheureux. En revanche, la justice sociale existe puisque c'est à partir de l'âge de la retraite que le sentiment de bonheur devient le plus vif en cumulant alors loisirs, revenus, santé encore bonne, tout en appréciant le chemin parcouru !

LA FORMULE PHYSIOLOGIQUE DU BONHEUR

Le psychologue Paul Ekman, de l'université de Californie, a codifié l'expression du bonheur sur le visage humain en mesurant chacun des mouvements de la quarantaine de muscles faciaux en leur attribuant un numéro. Ainsi, si votre visage fait UA12+6 c'est que vous êtes heureux, car vous manifestez alors «*Une contraction simultanée du zygomatique supérieur (muscle du sourire, soit unité d'action 12, c'est-à-dire UA12) et de l'orbite oculaire (muscles qui entourent les yeux, soit l'unité d'action 6)*». Selon lui, cet état est impossible à feindre et à reproduire car seul le profond bonheur donne l'inimitable plissement de la peau autour de l'orbite oculaire.

COMMENT ÊTRE ET RESTER HEUREUX ?

D'après Richard Layard, fondateur du Centre pour la performance économique au sein de la prestigieuse London School of Economics et auteur de *Le prix du bonheur* (Armand Colin), le bonheur est à l'origine de la survie de l'espèce humaine. Selon lui, «*Il constitue notre principal facteur de motivation. Sans lui, les hommes auraient disparu depuis longtemps*». Une réalité que confirme François Lelord, psychiatre, pour qui «*Les biens de consommation passive ne rendent pas heureux. Mais en revanche l'énergie dépensée pour un but, la satisfaction de l'atteindre apportent du bonheur*». Pour commencer à être heureux et le rester, ainsi que le préconise le psychiatre Christophe André, il faut pratiquer 5 exercices destinés à se réapproprier le bonheur :

1. Marcher 10 minutes quotidiennement pour mieux résoudre les problèmes qui encombrant le mental.
2. Se tenir droit (ce qui induit un port de tête droit) en évitant ainsi de perdre de l'auto-estime lorsque l'on est avachi et le dos courbé.
3. Vivre en pleine conscience de l'instant présent sans laisser son esprit partir ailleurs.
4. Montrer de la gratitude, au moins une fois par semaine, en passant en revue tous les gens qui vous ont apporté quelque chose de bon pendant la semaine. Ne pas craindre également de dire merci.
5. Sourire beaucoup et naturellement sachant que plus on sourit sincèrement, plus la vie vous sourit !

10 CONSEILS POUR ÊTRE AU TOP (2010)

Poussé par la nécessité de faire du chiffre, du résultat, de la productivité, chacun a tendance à oublier «*ses plages de respiration*» comme le souligne Jean-Michel Milon, consultant chez Leroy Consultants. Pour y remédier, «*Il est nécessaire d'avoir une vie personnelle et psychologique solide avec de bonnes fondations*» confirme Maurice Thévenet, auteur du Plaisir de travailler et professeur au Cnam et à l'Essec. Pour cela, les spécialistes conseillent plusieurs astuces afin de rester toujours dynamique chez soi comme au travail :

1. Eviter la modestie en se forçant à communiquer sur ce que l'on fait de bien, sur ses performances et ses petites réussites, car «*cela donne la pêche et valorise l'estime de soi*» indique Dominique Genelot, président d'Inep Consulting-Bernard Julhiet Group et pour qui «*La modestie est très française : nos amis anglo-saxons nous en mettent plein la vue ! Ils savent faire monter la mayonnaise avec très peu d'huile...*»

2. Etre clair avec soi-même en identifiant consciemment qui l'on est et ce que l'on veut. L'objectif est d'éviter de se sous-estimer (et de se surestimer) face aux autres ou aux situations rencontrées en ex-pectorant régulièrement ses humeurs. Pour cela rien de tel, d'après Hélène Lacroix-Sablayrolles, DG de Lacroix & Consultants, que d'«*Ecrire pour soi tous les reproches que l'on peut faire à autrui, fréquenter des amis bienveillants, prendre du recul sur les événements passés...*»

3. Ne pas perdre l'envie de progresser, de se former, de faire le point sur ses compétences et sur son évolution, quel que soit son âge, reconnaît Sylvie Sanchez-Forsans, fondatrice du Capap. Selon elle, *«Lorsqu'on n'apprend plus, c'est peut être le moment de changer de job. Même lorsque sa situation professionnelle est stable, ses compétences maîtrisées, il faut se remettre en question sans quoi, il y a risque d'absence de pêche.»*
4. Etre curieux et demeurer une force de proposition sans tout attendre de sa hiérarchie ou des autres suggère Dominique Genelot pour qui *«Aller chercher les réponses auprès de son n+1, réclamer des informations, des explications pour comprendre, c'est être proactif : Or souvent, les cadres sont peu curieux.»*
5. Savoir dire non mais avec diplomatie *«permet d'exprimer son point de vue profond, ses émotions ou encore dire ce qui ne va pas à un collaborateur ou à un supérieur»* affirme Jean-Michel Milon, car cela *«évite aussi d'être débordé et donc favorise la pêche.»*
6. Savoir gérer son taux d'incertitude tout en sachant profiter du quotidien est une nécessité vitale d'après Sylvie Sanchez-Forsans qui souligne que *«La conscience des risques professionnels et de santé est bien plus forte aujourd'hui qu'hier et qu'une vision lucide des choses est nécessaire pour se rassurer ou pour s'inquiéter à juste titre.»*
7. Se forcer à rire avec des livres, des films, des histoires drôles, car *«Lorsqu'on ne rit plus, ça va mal»* constate Hélène Lacroix-Sablayrolles. Pour elle, *«Les managers qui font rire sont forts, même si on les considère parfois comme des rebelles...»*. Pour Maurice Thévenet, dans notre société aseptisée et prudentielle, *«Les tabous sont plus nombreux qu'il y a vingt ans, certains mots ne peuvent plus être utilisés et les rapports humains sont moins faciles. Le rire est un moyen de contourner cela. Il a sa place s'il n'est pas aux dépens de quelqu'un, si c'est un rire de l'absurde qui pousse à réfléchir.»*
8. Eviter de trop se livrer en important ses problèmes personnels au boulot afin d'éviter de tomber dans le registre de l'émotion et de la compassion. De la même manière, conserver une certaine prudence dans le tutoiement sachant que *«Les bonnes relations réclament du temps et de la réflexion, sinon il y a risque de déception, ce qui est mauvais pour la pêche»* estime Maurice Thévenet.
9. Prodiguer des sourires, utiliser des mots aimables, pratiquer la politesse, féliciter lorsque c'est sincère, sont des moteurs de bien-être rappelle Jean-Michel Milon, considérant que tout comportement positif vers autrui appelle souvent, en retour, un comportement positif envers soi.
10. Avoir une double vie professionnelle et extra professionnelle afin de pouvoir prendre du temps rien que pour soi et éviter ainsi que les frustrations du travail et/ou le manque de reconnaissance au boulot ne viennent entretenir une négation d'envie et d'intérêt pour d'autres plaisirs, loisirs et passions, *«empêchant ainsi de se ressourcer ailleurs»*, ajoute Hélène Lacroix-Sablayrolles.

L'ESPRIT DE VENGEANCE (2010)

Des sociologues de l'université de Bonn ont mis en évidence le fait que la vindicte agressive ne paie pas. Après avoir dépouillé le profil psychologique de 20 000 personnes, ils en ont déduit que les individus qui appliquent la règle *«œil pour œil, dent pour dent»* face à une injustice réelle ou supposée, sous forme de vengeance froide ou violente, font que *«Ceux-ci sont plus souvent victimes du chômage, ont moins d'amis et sont moins satisfaits de leur vie que la moyenne de la population.»*

LA JOUISSANCE DU SECRET (2010)

D'après Serge Tisseron, psychanalyste, *«La possession d'un secret suscite une certaine forme de jouissance»* pour celui ou celle qui le détient, notamment chez le cadre qui *«En tire également des avantages*

matériels sous forme de promotion ou d'augmentation». C'est ce qui explique, en partie, pourquoi certains managers sont a priori plus doués que d'autres pour garder des secrets et manipuler leur entourage. En fait, il n'y a pas vraiment de courage à mentir dans l'intérêt supérieur de l'entreprise sachant que dans de nombreux cas, la carrière ou la promotion du cadre peut être remise en jeu s'il parle. Selon ce praticien : «*Un cadre qui a grandi dans une famille à secrets va réutiliser inconsciemment dans le contexte de l'entreprise les réflexes acquis pendant son enfance. Il a appris à se taire pour ne pas faire souffrir ses parents avec des questions indiscrètes. Pourtant contrairement à l'enfant qu'il a été, le cadre qui se retrouve à nouveau dans cette situation à l'âge adulte en tire un profit propre à adoucir sa souffrance*». Aussi, ce psychanalyste préconise pour tous ceux qui sont à l'aise dans le management de la «*secrétude*» de bien réfléchir au fait (pervers) qu'ils n'ont pas pris goût à un comportement acquis depuis l'enfance. Il leur propose de se poser clairement la question de savoir si cela est vraiment indispensable à leur mission. Pour lui, hormis certains cas légitimes de haute confidentialité (négociation d'un contrat stratégique, rachat d'un concurrent, innovation forte...) ou d'un risque de forte déstabilisation de l'entourage, aucun dirigeant n'est jamais condamné à cacher inévitablement des choses ou à faire preuve d'un manque de loyauté envers ses collaborateurs, surtout lorsque le secret peut avoir ensuite des conséquences sociales lourdes pour eux (fusion, fermeture de site, restructuration, licenciement...).

Exemples de postures courantes et de petites déviances comportementales chez ceux qui conservent des secrets trop lourds pour eux et qui finissent souvent «*Au cimetière des managers cassés, frustrés et désillusionnés*» selon l'expression de Paul Delahaie, PDG du cabinet Variations :

- . Ne pas répondre directement ou pas du tout en éludant les questions posées
- . Faire semblant de s'intéresser aux propositions mais sans donner suite
- . Noyer régulièrement le poisson avec des réponses toutes faites
- . Regard fuyant ou, au contraire, fixe associé à une contraction constante des pupilles
- . Geste fréquent consistant à se toucher le bout du nez dans la discussion
- . Parler peu et se confier encore moins
- . Ne pas tenir au courant son assistante (ou son entourage) de certains documents reçus ou envoyés
- . Apparition de maux psychosomatiques (insomnie) avec usage d'antidépresseurs, anxiolytiques...

PRIVILÉGIÉ D'ABORD L'AUTODÉRISION (2010)

Selon Marco Sampietro, professeur à la prestigieuse école de management milanaise SDA Bocconi, «*Dans les équipes multiculturelles, l'humour est jugé bénéfique à la performance, à la condition de ménager les susceptibilités nationales*» sinon le risque est grand de faire un impair. Il est vrai que si les Français et les Italiens adorent se payer la tête de leurs collègues et raconter des blagues grivoises, ce n'est pas du tout le cas pour les Américains, Canadiens et Japonais. En fait, tout le monde n'a pas la même conception de la rigolade ce qui doit obliger chacun «*A mettre dans sa poche les plaisanteries trop nationales*» comme le confirme ce chercheur qui vient de mener une enquête très sérieuse sur le sujet dans les pays du G8. Selon lui, la meilleure façon de plaisanter consiste à jouer avec les mots et à rire de soi-même en utilisant tout particulièrement l'autodérision pour se rendre populaire, car «*C'est une façon de dire : «Je suis comme vous» et de réduire la distance avec ses interlocuteurs surtout dans une relation de pouvoir*».

. Différents types d'humour pratiqués selon une échelle de 1 (quasi absent) à 7 (très fréquent) avec I (Italie), F (France), A (Allemagne), EU (Etats-Unis), RU (Royaume-Uni), J (Japon) :

	I	F	A	EU	RU	J
Jouer avec les mots	4,7	4,1	4,8	4,9	4,8	4,9
Rire de soi-même	4,6	4,1	4,3	5,1	5,3	4,6
Se moquer des autres	4,4	4,4	3,2	2,7	3,8	2,4
Recourir au comique gestuel	4,1	2,8	3,5	3,2	3,6	2

Plaisanter des différences culturelles	3,8	2,8	3,5	3	3,2	2,6
Dire des grossièretés	3,5	2,6	2,2	2,3	2,9	2,4
Raconter des blagues sexuelles	3,5	3,4	2,2	1,7	2,7	2,6
Jouer avec les codes sociaux	2,4	2,9	2,2	2,1	2,7	2,4
Blaguer sur la religion	2,1	1,8	1,8	1,8	1,8	1,7

Source : Enquête Marco Sampietro

INTERNET EST BON POUR LE CERVEAU (2010)

Les neurobiologistes de l'université de Californie à Los Angeles affirment que le fait de surfer régulièrement sur Internet stimule les fonctions cérébrales. Cet exercice relativement modeste en soi apparaît néanmoins améliorer substantiellement l'activité de certaines zones du cerveau qui contrôlent le langage, la mémoire et la prise de décisions complexes. Un phénomène observé également chez ceux qui n'ont aucune expérience du web.

LA BONNE DISTANCE POUR SE PARLER (2009)

La distance moyenne à laquelle on se tient spontanément face à quelqu'un est en moyenne de 64 centimètres (moins d'un bras déplié). Cela n'a semble-t-il rien du hasard si l'on en croit des neurobiologistes du California Institute of Technology qui confirment que cette distance est déterminée par un circuit de neurones situé dans l'amygdale, le siège des émotions, mais qui agirait également dans les interactions sociales.

LE COURAGE EN ENTREPRISE (2009)

Il ne faut pas confondre le courage héroïque avec le courage professionnel fait de comportement vertueux, loyauté ou de capacité d'engagement. Le vrai courage avec un «grand C» est dans l'audace, le fait de surmonter le danger physique, l'abnégation de soi, en étant volontaire et parfaitement conscient des enjeux tout en assumant clairement les conséquences de ses choix et de ses actions. Le courage professionnel, quand il existe, s'exprime le plus souvent avec un «petit c» sachant que «*L'entreprise est souvent un lieu de connivences, de cooptation, de protections croisées*» d'après Amar Drissi, Directeur financier. Aussi pas facile de faire preuve de courage lorsque la tendance générale consiste à se mettre d'abord à l'abri, à se protéger, à éviter de s'exposer. En fait «*Les raisons d'être courageux en entreprise sont rares*» remarque Claude Riveline, formateur, pour qui «*L'entreprise est capable de célébrer le courage quand les batailles sont finies et que l'on connaît le nom du vainqueur*» c'est-à-dire à honorer le courage uniquement a posteriori. En fait, le courage flamboyant dans l'action est rare en entreprise lorsque l'on sait que «*La peur est la qualité la plus répandue dans les entreprises*» comme le confirme Aldo Cardoso, ancien président d'Arthur Andersen. Il est vrai que dans beaucoup d'entreprises, le simple fait d'«*Exprimer une position différente est une déclaration de guerre, même s'il s'agit simplement d'un désaccord intellectuel*» résume un responsable d'une grosse PME industrielle. Même avis pour Lise-Marie Grand-Jean, associée du cabinet Boyden, pour qui «*Les structures matricielles des organisations multipliant les chefs à qui l'on doit rendre des comptes n'aident pas. Elles diluent la notion de courage : on passe davantage de temps à faire de la politique et à se protéger.*»

LES PETITS ACTES DE COURAGE AU QUOTIDIEN

Selon l'expression de Michel Berry «*Si les crises fabriquent les braves, elles les détruisent aussi*» car tout «*Le problème en entreprise est de durer*». Il existe pourtant des méthodes peu bruyantes mais efficaces favorisant les petits actes de courage au quotidien, en combinant éthique et efficacité dans le simple fait de bien faire son métier :

- . Le courage d'atteindre coûte que coûte un objectif et s'y tenir
- . Le courage relationnel en regardant et discutant avec celui ou celle qui vous critique

- . Le courage de s'opposer frontalement à des pratiques non éthiques
- . Le courage de prendre des décisions difficiles et risquées
- . Le courage d'accepter la remise en cause de ce que l'on fait
- . Le courage de traiter les problèmes aujourd'hui et non pas les reporter à plus tard
- . Le courage de s'engager dans un changement d'habitudes

LES RAISONS DU BONHEUR UNIVERSEL (2009)

Dans un ouvrage intitulé *Happiness and Time Allocation*, deux chercheurs en science du management, l'un espagnol et l'autre américain, ont mis en équation le bonheur dans la société moderne. Une approche qui se distingue totalement de la vision qu'en avaient les Grecs anciens en le croyant directement dépendant de la chance, du destin et des dieux, sans aucune possibilité d'intervention humaine. Pourtant selon ces chercheurs, le bonheur est un «actif» dont la quantité dépend de 2 facteurs : les loisirs (incluant la famille) et la consommation. En matière de loisirs, ils estiment que ceux-ci et la famille sont des constantes dans l'état de bien-être physiologique et de contentement psychologique pour l'individu moderne. Pour preuve, le constat que parmi «*Les babouins du Serengeti, ceux qui ont le plus d'amis sont ceux qui ont le moins de stress*», prouvant ainsi que le taux d'hormones est toujours plus élevé chez ceux qui bénéficient de rencontres amicales. Sous l'angle de la consommation, il apparaît que ce facteur est plus aléatoire dans l'atteinte du bonheur et dépend surtout du niveau de revenus (mais pas trop), ainsi que d'une absence de jalousie vis-à-vis d'autrui... Une expérience menée avec des étudiants d'Harvard a ainsi montré que le rapport à l'argent «*Confirme la croyance empirique que les riches sont plus heureux que les pauvres, mais qu'au-delà d'un certain niveau de revenus, les scores de bonheur n'augmentent plus*». Ainsi pour le prouver, les étudiants ont tous été conviés à choisir entre deux mondes imaginaires : l'un où ils gagneraient 50 000 euros par an tandis que les autres individus en gagneraient 25 000 et un autre monde, dans lequel ils gagneraient 100 000 euros (donc plus) tandis que les autres en gagneraient 250 000. Et bien la majorité d'entre eux ont choisi... le premier monde !

DES SENIORS DAVANTAGE MAÎTRES DE LEURS ÉMOTIONS (2009)

Une étude scientifique menée par une équipe franco-américaine de neurobiologistes confirme que les seniors préfèrent optimiser les émotions positives tout en ignorant les négatives ou s'en distancier. Ils seraient également plus calmes et moins dépendants de leurs impulsions que les plus jeunes. Il a ainsi été démontré que le cerveau des seniors est beaucoup moins sensible aux récompenses et à l'argent, notamment en regard d'une plus faible production de dopamine. Deux techniques d'imagerie ont été utilisées : la résonance magnétique nucléaire et la caméra à positrons pour mesurer le niveau de ce neurotransmetteur qui intervient directement dans «le circuit de la récompense». La dopamine participe d'un mécanisme biologique destiné à maintenir les activités vitales (boire, manger, copuler..) en les associant à des sensations agréables. Ainsi, deux groupes de volontaires (un groupe de jeunes d'une vingtaine d'années et un groupe de sexagénaires) ont été étudiés pendant qu'ils jouaient aux machines à sous sur un écran vidéo, avec possibilité de gagner de petites sommes d'argent. Alors que le cerveau des jeunes gens produit naturellement un fort taux de dopamine lorsque ceux-ci gagnent ou perdent, les volontaires plus âgés semblent beaucoup moins affectés par la récompense, ou par la perte, en produisant moins de dopamine. Toutefois, s'il apparaît que l'effet de l'âge réduit la production de dopamine (jusqu'à créer en cas de dysfonctionnement les tremblements de la maladie de Parkinson), il active parallèlement davantage le cortex préfrontal, c'est-à-dire la partie du cerveau située juste derrière le front, siège des fonctions cognitives dites supérieures comme le langage et le raisonnement.

LA SENSIBILITÉ EST UN INDICATEUR DE CONSERVATISME (2009)

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, moins un individu est «sensible», plus il a tendance à être ouvert et progressiste. A l'inverse, plus un individu montre une forte sensibilité physiologique, plus il a tendance à être conservateur dans ses prises de position. C'est du moins ce que démontre une

expérience menée par deux chercheurs américains qui, après avoir mesuré la conductivité de la peau et le rythme cardiaque d'une cinquantaine de personnes soumises à un stress visuel et auditif (images de films d'horreur, bruits soudains), ont constaté que les plus réceptifs affichent les positions les plus conservatrices et radicales en faveur de la peine de mort, contre l'immigration, etc. A l'opposé, les moins sensibles aux émotions fortes ont tendance à se prononcer majoritairement en faveur de la protection sociale, de l'aide au développement et du droit à l'avortement !

LE BESOIN D'HYGIÈNE RELATIONNELLE DANS L'ENTREPRISE (2009)

Selon Jacques Salomé, psychosociologue, *«L'univers de l'entreprise baigne trop souvent dans un système antirelationnel, repérable par six phénomènes : l'injonction, la menace, la dévalorisation, la culpabilisation, le chantage et l'entretien du rapport de force»*. Pour lui, *«Ce système entraîne une déperdition d'énergie et d'argent considérable»*. Ce sont d'ailleurs dans ces conditions qu'*«Arrivent les accidents, les oublis avec un autre facteur de déperdition d'énergie : les émotions, un tabou en entreprise»*. En effet, celui qui ne se sent pas justement reconnu par son supérieur a tendance à *«ruminer et parfois se défoule et se venge. Il traîne les pieds, sabote dans l'ombre tout ce que fait son chef...»*. Cette critique portée par l'auteur de *Vivre avec soi... chaque jour la vie* (Editions de l'homme) apparaît assez vigoureuse contre le mode relationnel destructeur de l'entreprise en affirmant que *«Quand on accepte un poste à responsabilité, on devrait s'engager à faire un travail sur soi. Nous avons tous une pathologie de base qui fonctionne à minima la plupart du temps et est donc sans danger, alors que les postes à responsabilité «revivent» les pathologies»*. Pour illustrer son propos, il prend le cas de Jean Marie Messier qu'il définit comme narcissique, égocentrique et mégalomane, en faisant remarquer qu'*«Au départ pour la Générale des Eaux, cela constituait des qualités. La chose se gâte quand, arrivé tout en haut de l'échelle, Jean-Marie Messier ne rencontre plus de contre-pouvoir»* faisant alors que *«Celui-ci met tout le monde au service de sa pathologie»*. Ce qui est valable en économie l'est également en politique en faisant remarquer, par ailleurs, que *«Les sociétés n'ont pas intégré le fait que les salariés ont des besoins relationnels tout autant que vitaminiques. Ces besoins vitaux sont au nombre de sept : dire, être entendu, être reconnu, être valorisé, pouvoir préserver une intimité, exercer une influence et se respecter»*. Sans cela, d'après lui, le système continue de produire sans cesse du stress, de la frustration et de l'angoisse, qui se transforment dans le relationnel d'abord en autoviolence avant de devenir violence envers les autres.

LA PEUR DE FAIRE UNE ERREUR (2009)

Pourquoi la peur de paraître stupide après avoir commis une erreur conduit-elle à mentir aux autres puis à se mentir à soi-même ? Deux psychologues américains, Carol Tavris et Elliot Aronson, tentent de répondre à cette question en expliquant que «faire une erreur» est incompatible avec le fait d'être «une bonne personne». Selon eux, cette fâcheuse tendance à l'autojustification et à la mauvaise foi qui s'ensuit repose sur un phénomène de «dissonance cognitive» fondé sur *«Un sentiment intellectuel désagréable lié à la tension entre deux choses que nous tenons pour vraies»*. Par exemple, un salarié qui commet une erreur dans son travail a tendance à *«Minimiser son erreur ou s'obstine à prétendre qu'elle n'en est pas une, ce qui revient à ajuster la réalité à la théorie»*. En fait, l'individu considère plus ou moins consciemment que commettre une erreur le remet fondamentalement en cause vis-à-vis de la normalité des autres ce qui a pour effet d'altérer l'estime de soi. Aussi pour combattre cette tendance infantile, les auteurs de l'étude préconisent de commencer tout simplement par admettre que l'on en est victime. En mettant ainsi sa fierté de côté, il redevient possible de faire preuve d'honnêteté intellectuelle envers les autres et soi-même. Dès lors dans le cadre d'une «mauvaise» décision entraînant une erreur, il convient de considérer celle-ci comme synonyme de prise de risque (ce qui est un plus) et/ou de réflexion faussée à partir d'informations partielles (influence néfaste des sources utilisées). Au lieu de se culpabiliser il est préconisé, au contraire, de rebondir dessus en considérant que l'erreur est un «droit» sur le chemin de la réussite et confirme parfaitement l'adage qui dit qu'*«Il n'y a que ceux qui ne font rien, ou qui ne s'exposent pas, qui ne se trompent jamais !»*

LES VERTUS SUBCONSCIENTES DES MOTS ENCOURAGEANTS (2008)

Le fait d'encourager une personne et ce, même de manière subliminale, c'est-à-dire sans qu'elle s'en rende compte lui permet de faire des miracles. C'est ce qu'ont essayé de démontrer Henk Aarts et ses collègues de l'université d'Utrecht (Pays-bas) lors de tests de préhension d'objet. A cette occasion, des mots encourageants tels que «bien», «réussir», «facile», ont été adressés de manière subliminale à certains volontaires et pas à d'autres. Ceux à qui ont été présentés les mots encourageants ont tous réagi plus rapidement et plus efficacement que les autres, prouvant ainsi qu'une motivation inconsciente s'était enclenchée en eux. A contrario, il est possible de déduire qu'une ambiance constamment négative ou critique tend à réduire la motivation en induisant de manière corrélative un moindre résultat, voire la préexistence de facteurs d'échec.

COMMENT ÉVITER LES MÊMES ERREURS ? (2008)

L'être humain semble programmé pour persister dans l'erreur. Selon Eric Albert, psychiatre et consultant, «*Cela s'explique en psychologie expérimentale par un faisceau de tendances entretenu par nos propres décisions*». En fait, poursuit-il : «*On refait ce qui ne marche pas ou mal, tout simplement parce qu'on ne sait pas faire autrement et qu'on ne se donne pas les moyens de trouver. On persiste dans un souci de prestance vis-à-vis du regard des autres, pour sauver la face à tout prix*». Afin d'éviter de tomber dans ce piège, Christian Morel, DRH chez Renault Véhicules Utilitaires et auteur de l'ouvrage *Les Décisions absurdes, Sociologie des erreurs radicales et persistantes* paru chez Gallimard, tente de les expliquer au travers des dissonances cognitives, le stress, ainsi que la persistance de troubles psychologiques bien ancrés chez l'individu. Selon lui, il existe des constantes à la source de l'erreur telles que :

- . Rester perméable et sensible à l'avis négatif des autres, être influençable en suivant à la lettre les conseils d'autrui lorsque c'est au détriment de son propre jugement ou intuition, produisant ainsi une forme d'imprégnation négative.
- . Décider dans une subjectivité dominante faisant que l'on cherche alors naturellement des informations et/ou des raisonnements destinés à justifier la décision prise en s'enfermant encore davantage dans l'acte manqué comme en mettant ainsi beaucoup plus de temps pour reconnaître l'erreur.
- . Éviter sa propre remise en cause ou ne montrer aucune humilité face à l'erreur, une attitude qui tend à reporter la faute sur les autres comme à augmenter la paresse à ne rien changer tout en favorisant ainsi le *statu quo*.
- . Répéter cent fois de manière volontariste qu'il faut changer, ou que l'on risque de faire une erreur, ne préserve en rien de la faire, bien au contraire, dès lors que l'on ne mobilise pas un véritable désir à 150% à l'accomplir.
- . Evoquer l'occurrence d'un risque d'accident, visualiser une situation défavorable ou entrevoir un objectif négatif, c'est déjà l'autoprogrammer de manière subliminale.
- . Être obnubilé par ses certitudes, la réussite d'hier ou un simple bon sens, peut conduire rapidement à l'erreur d'appréciation notamment dans un contexte complexe, imprévu ou dans une situation de changement permanent.

LES TÂCHES RÉPÉTITIVES ENTRAÎNENT L'ERREUR (2008)

Des chercheurs de l'Université de Bergen (Norvège) ont démontré que le cerveau humain, qui adore la routine, finit toujours au bout d'un certain temps par se mettre en mode automatique. C'est à ce moment là que l'erreur d'inattention survient généralement. Le cas est bien connu dans la pratique routière sur autoroute où le conducteur finit par ne plus se rendre compte des kilomètres parcourus. De fait, plus le cerveau se met en «roue libre», ou en pause, dans l'accomplissement d'une tâche routinière, plus l'erreur survient chez certains individus. Le «temps de l'erreur» intervient même entre 6 secondes et 30 secondes après l'apparition de l'état de relâchement. Ces scientifiques ont ainsi pu observer précisément la mise en place du profil d'activité de la routine en constatant que lorsque le lobe frontal qui contrôle

la cognition et la mémoire de travail baisse d'activité, un réseau de plusieurs autres régions situées à l'arrière du cerveau et impliquées dans l'état de repos, augmente d'intensité.

NOS PULSIONS GUIDENT NOS CHOIX (2008)

Selon le professeur Dan Ariely, auteur de *C'est (vraiment ?) moi qui décide*, paru aux Ed. Flammarion, nous sommes assez fréquemment «*La proie de nos pulsions, préjugés, passions et surtout de la puissance de suggestion de tous ceux (publicitaire, marketeur, homme politique...) qui s'ingénient à nous duper pour des raisons faciles à imaginer*». Ce spécialiste de l'«*Economie comportementale*» est passé maître dans la manière de décortiquer les mobiles cachés de nos décisions en s'opposant au postulat de l'économie conventionnelle qui veut que «*L'être humain soit naturellement doué de raison et agisse toujours objectivement au mieux de ses intérêts*». Pour lui, en fait, «*Nous ne sommes pas seulement irrationnels dans nos décisions mais d'une irrationalité prévisible et répétitive*». Pire que cela, «*Les gens sont soumis aux influences néfastes de leur environnement (politique, économique, commercial, médiatique...) mais aussi de leurs émotions et d'un manque de perspicacité*». Point positif, avoue-t-il, «*Quand on a pris conscience de cela, on réalise que ces erreurs nous offrent également la possibilité de nous améliorer.*»

4 PIÈGES CLASSIQUES JOUANT SUR L'IRRATIONALITÉ DE LA DÉCISION

- . **Le juste milieu** : Une technique utilisée par les restaurateurs qui consiste à inclure dans leur carte un plat plus cher que les autres afin que le client se reporte spontanément au tarif juste en dessous pensant ainsi se montrer raisonnable.
- . **La fausse gratuité** : C'est le fameux 3 pour 2, 13 à la douzaine ou port gratuit.
- . **Le prix leurre** : Il s'agit de glisser dans le catalogue une ou plusieurs offres aberrantes avec un prix trop cher et/ou une performance technique moindre, avec pour but d'inciter le client à acheter les produits que l'on souhaite le voir acheter.
- . **Le suivisme** : Faire de l'animation sur le lieu de vente afin que le mouvement créé attire d'autres personnes croyant ainsi flairer la bonne affaire.

LA «BEHAVIORIAL ECONOMICS» (2008)

D'après ce professeur d'économie, «*L'homme est rationnellement irrationnel. C'est ce qui le sauve !*». Il affirme également que «*L'homme effectue rarement un choix dans l'absolu sachant que nous ne possédons pas de système d'évaluation nous permettant d'estimer la valeur des choses. Nous nous fondons plutôt sur les avantages relatifs d'un objet par rapport à un autre pour apprécier sa valeur. Par exemple, j'ignore le prix d'une voiture à six cylindres mais je me doute qu'elle coûte plus cher qu'une quatre cylindres !*». Cette posture mentale explique pourquoi les «*As du marketing savent nous faire perdre la tête*» par des offres «*leurre*» ou des fausses gratuités, sachant que la plupart de nos choix sont d'abord motivés par des ressorts psychologiques privilégiant le plaisir, l'orgueil ou l'égoïsme. La «*behaviorial economics*» (économie comportementale) propose plusieurs pistes pour appréhender le phénomène de la compulsion et de l'achat au rythme de nos pulsions.

Pour la behaviorial economics, cela repose sur :

- . La croyance d'agir avec raison alors que l'émotion, les habitudes ou les besoins immédiats guident, à la source, nos choix.
- . La recherche première de la facilité et de la simplicité face aux situations complexes.
- . La tendance à être d'abord influencé par les stimuli qui éveillent une demande de concrétisation ou une recherche de satisfaction immédiate.
- . La propension à remettre à plus tard l'effort ou les contraintes lorsque l'intérêt ou la motivation est faible.

. La difficulté à se projeter dans l'avenir en prolongeant spontanément le format présent sans envisager l'hypothèse d'un changement possible, autrement ou ailleurs.

LES BIENFAITS DU JURON (2008)

D'après Richard Stephens, professeur de psychologie à l'université Keele en Grande Bretagne, «*En temps normal, les jurons sont régis par une partie complexe du cortex cérébral qui contrôle et inhibe leur emploi*». Pourtant, «*Les jurons que nous proférons à la perception de la douleur nous permettent de mieux la supporter et d'en amoindrir la sensation*». Cette réaction primaire et instinctive devient même bénéfique lorsqu'elle reste rare et épisodique sachant que «*Quand nous sommes soumis à un choc ou à une violente douleur, les verrous cérébraux de la bienséance verbale sautent et c'est notre obscénité instinctive qui prend le dessus. Cette transgression verbale provoquerait alors une forte émotion qui prendrait le pas sur la douleur et en diminuerait la sensation*».

SURTOUT NE PAS RÉFLÉCHIR POUR FAIRE LE BON CHOIX (2006)

Depuis plusieurs années le psychologue Ap Dijksterhuis, de l'université d'Amsterdam, étudie le cerveau des consommateurs dans leur capacité à comparer deux objets.

Il ressort de ses observations que le cerveau humain répond de 3 grandes manières :

1. Lorsque le choix dépend de 2 ou 3 critères distincts (prix, couleur, qualité...), le cerveau est capable de trier rationnellement les informations pour établir le meilleur choix.
2. Lorsque la décision découle de critères plus complexes ou nombreux (achat d'un véhicule ou d'un appartement), le cerveau sature rapidement faisant qu'au moment du choix, seuls les derniers critères sont pris en considération ce qui entraîne, le plus souvent, un mauvais jugement par défaut de globalité.
3. Si, après la présentation des objets, l'attention est volontairement détournée par une autre activité, le cerveau travaille alors librement en «toile de fond» et devient beaucoup plus efficace pour faire le bon choix.

D'après ce chercheur, l'inconscient et l'intuition sont, semble-t-il, bien mieux placés pour tenir compte de la complexité du problème qu'un raisonnement purement logique. Il poursuit en indiquant qu'«*Il n'y a pas de raison, a priori, de penser que cet effet de délibération inconsciente ne soit pas applicable à d'autres choix, qu'ils soient politiques, de gestion ou autres.*»

3-3-1 OU COMMENT LAISSER UNE TRACE UTILE DANS LA MÉMOIRE ? (2006)

Pour favoriser un souvenir optimisé dans le cadre d'une communication publicitaire télévisuelle «*il est nécessaire d'exposer le téléspectateur 3 jours de suite, laisser reposer 3 jours et effectuer une piqûre de rappel le 7^e jour*» selon l'avis de Bruno Poyet du cabinet Impact Mémoire. Sur la base d'un test réalisé par ce cabinet sur 125 cobayes en leur projetant plusieurs films publicitaires, il a été mesuré les traces mnésiques laissées dans la durée par la redondance des spots télé. D'après l'initiateur du test, Olivier Koenig professeur en psychologie cognitive, il suffit d'exposer le téléspectateur à 4 diffusions hebdomadaires d'un spot (ou message TV) pour que ceux-ci laissent une trace forte dans sa mémoire. En effet, 57% des personnes se souviennent parfaitement du spot le lendemain (ce qui paraît évident) mais 34% se le rappellent 2 mois plus tard. Naturellement l'indice de mémorisation prend une polarité positive (motivation, envie) ou négative (rejet, trouble) selon la nature et la redondance plaisante ou non souhaitée du message.

SAVOIR-VIVRE : LES 11 MALADRESSES À ÉVITER (2006)

Le savoir-vivre en affaires est un atout majeur pour réussir sa carrière de cadre, voire même pour se faire embaucher dans un poste assujéti à des relations extérieures. D'après une enquête réalisée par le cabinet américain Eticon (en 1999 mais toujours d'actualité), 85% des cadres préfèrent rompre avec une relation d'affaires plutôt que de subir sa grossièreté. 62% estiment que l'impolitesse se manifeste particulièrement au téléphone et 80% se plaignent d'un manque chronique de courtoisie dans les relations de travail. Selon Tamiko Zablith, fondatrice de l'école des bonnes manières Minding Manners, il existe 11 maladresses à éviter absolument pour ne pas se faire griller :

1. Monopoliser la parole : A contrario, il est nécessaire de pratiquer l'écoute, ne pas couper la parole et ne la monopoliser que 2 minutes d'affilée.

2. Emettre des opinions tranchées : Bien au contraire, il faut préférer opiner de la tête, établir un contact visuel, ne pas hésiter à reprendre certains des propos de la discussion. Naturellement ne jamais parler immédiatement affaire mais préférer plutôt, à l'américaine, un «small talk» d'une dizaine de minutes en parlant de tout et de rien. Relancer la conversation si un silence s'installe de plus 10 secondes. Enfin, le mieux est d'échanger sa carte de visite en cours de discussion et jamais au début.

3. Transgresser les codes de bonne conduite au téléphone : A l'inverse, il faut rappeler sans faute les personnes qui ont laissé un message. Lors d'un appel, se présenter avec nom et prénom avant qu'on ne le demande et faire de même en décrochant. Ne pas laisser sonner plus de 3 fois son téléphone avant de décrocher et prévoir en cas d'absence un renvoi vers le standard ou sa messagerie.

4. Négliger l'orthographe et la syntaxe dans les e-mails : Il est conseillé de ne jamais écrire en majuscule car cela donne l'impression de crier. Faire court, en faisant tenir le message sur une page écran maximum tout en précisant l'objet de manière explicite. Ne pas oublier de dire «bonjour, merci ou cordialement» dans le mail, en accusant réception des mails importants lorsque la réponse est différée.

5. Ne pas donner signe de vie après un rendez-vous : La bonne façon consiste à expédier un mot de remerciement dans les 48 heures en indiquant que l'on a apprécié l'échange et en indiquant brièvement les éventuels engagements pris. Il est conseillé de terminer par une formule du type «cordiales salutations».

6. Annuler un rendez-vous à la dernière minute : Dans ce cas, il faut prendre l'initiative de prévenir au plus vite par téléphone et personnellement son interlocuteur. Il n'est pas nécessaire de s'étendre sur les causes du report en proposant une autre date convenant à son interlocuteur comme en utilisant la formule «je vous prie de m'excuser» au lieu de «je m'excuse».

7. Se comporter chez un client comme chez soi : Le savoir-vivre consiste à marcher lentement dans les locaux, ne pas entrer dans le bureau sans y être invité, laisser son hôte tendre la main en premier, attendre que celui-ci désigne un siège pour s'asseoir. Si le téléphone sonne, faire mine de se retirer ou alors relire ses notes afin de ménager l'intimité de l'entretien.

8. Se montrer méprisant avec le personnel : A l'accueil ou face à l'assistante, il est préférable de décliner avec le sourire son identité et l'objet de sa visite.

9. Se laisser aller au restaurant : En tout premier lieu, il est nécessaire de couper son téléphone portable et de ne surtout pas le poser sur la table. Etre bref à la lecture de la carte en laissant le choix du vin à celui qui invite. De préférence prendre le menu du jour ou celui de son interlocuteur en évitant de prendre des plats qui tâchent. Eviter également de prendre l'apéritif en privilégiant l'eau minérale. Une fois l'assiette terminée, croiser les 2 couverts de manière à indiquer 10 heures et 20 heures.

10. Jouer les pique-assiettes : Ne pas arriver plus de 30 minutes après l'heure convenue en allant d'abord remercier les organisateurs pour leur invitation. Il est judicieux de ne pas tenir dans une main sa coupe de champagne et dans l'autre, un canapé, ce qui ne permet plus de serrer des mains.

11. Passer pour un importun : L'«eye-contact» est l'approche la plus courtoise pour se présenter, ce qui suppose d'abord d'accrocher le regard de son interlocuteur. Se présenter en laissant la personne répondre la première mais sans ajouter le fameux «enchanté». Par instinct, il vaut mieux privilégier les groupes ou les solitaires en s'interdisant d'aborder directement 2 personnes en cours de conversation. A l'occasion d'une présentation, le savoir-vivre consiste à présenter d'abord la personne la moins gradée en donnant sur elle un détail qui la valorise.

LE DOUBLE REGARD DES FEMMES (2006)

L'étude publiée par James Roney et Katherine Hanson, des départements de psychologie et d'anthropologie de l'Université de Californie ont démontré que la femme est capable de lire sur le visage d'un homme en sachant si celui-ci fera un bon père et/ou un bon reproducteur (ou bon amant). En présentant des portraits photographiques d'hommes ayant répondu à des questionnaires portant sur leur intérêt aux enfants et ayant réalisé parallèlement un test de mesure de leur taux de testostérone, les 29 femmes interrogées ont fait un sans faute. Pour les chercheurs, la femme est une psychologue innée qui sait instinctivement si l'homme qu'elle choisit comme époux sera un bon père et portera de l'intérêt aux enfants. Elle sait également reconnaître celui qui dispose d'une forte production d'hormones mâles, c'est-à-dire manifeste une bonne virilité pour pouvoir l'emmener au septième ciel. Si l'étude montre que les 2 profils ne s'accordent pas forcément chez le même homme, la femme a toutefois la capacité intuitive d'aller de l'un à l'autre sans vraiment se tromper !

LES HOMMES N'ÉCOUTENT PAS LES FEMMES

Des scientifiques de l'université britannique de Sheffield ont démontré que les hommes n'écoutent pas vraiment les femmes et n'y peuvent rien. Ils ont tendance à décrocher naturellement leur attention au bout de quelques minutes. Selon l'étude menée, le phénomène s'explique par le fait que la tessiture de la voix féminine est d'une nature plus complexe que la voix masculine et n'active pas la même zone du cerveau chez l'homme que la réception de sons masculins. Le décodage pour l'homme exige alors une activité plus intense de matière grise et de concentration expliquant ainsi un décrochage rapide.

DE LA VICTIMISATION (2006)

D'après les coachs et analystes transactionnels, le comportement de «victime» traduit soit une envie de se faire prendre en charge et/ou le besoin que d'autres assument les responsabilités à leur place. Ainsi, sans oser le demander explicitement, la «victime» incite son entourage à lui botter les fesses ou encore à lui dire ce qu'elle doit faire. Pour cela, elle utilise de multiples stratagèmes (se plaint sans arrêt, joue les imbéciles, se montre maladroite, évoque un handicap quelconque, une fatigue...). La solution la plus simple consiste alors à ne pas entrer dans ce «jeu psychologique» et de faire comme si l'on a rien entendu en ne riant pas des bêtises de la personne, en ne jugeant pas ses actes et en ne s'apitoyant pas sur son sort.

LE REGARD D'AUTRUI REND PLUS HONNÊTE (2006)

Des chercheurs de l'université de Newcastle ont mis en place, dans une cafétéria assidûment fréquentée, un distributeur de boisson en libre-service avec paiement dans un tronc placé à côté. Au-dessus de l'affichage des tarifs figurait alternativement soit une banale image de fleurs, soit la photo d'un regard sérieux. Après 10 semaines de tests, le résultat est assez éloquent : les consommateurs payent 3 fois plus fréquemment quand ils se sentent observés par un regard, même lorsque celui-ci provient d'une simple photo !

LES BIENFAITS DU RIRE POUR L'ORGANISME (2006)

Les médecins affirment que nous ne rions pas assez souvent. Un adulte ne rit qu'une vingtaine de fois par jour, en moyenne, contre 400 fois pour l'enfant alors qu'il faudrait s'adonner au moins 10 minutes par jour à cet exercice pour pouvoir bénéficier d'un effet optimal sur le psychisme et le métabolisme. Alors que dans les années 30 on s'octroyait 20 minutes d'hilarité quotidienne on atteint, aujourd'hui, à peine une minute ! D'après le neurologue Henri Rubistein, auteur de «La Psychosomatique du rire» (Robert Laffont), «*Au même titre que la relaxation, la méditation ou le yoga, le rire est une technique de lutte contre le stress*».

Le rire agit sur l'organisme et le psychisme de 5 façons :

1. Il crée d'abord une onde de choc qui se propage de muscle en muscle avec une intensité progressive.
2. Le visage, le cou et le dos se contractent et se relâchent, en rythme, ce qui masse en profondeur et libère des tensions accumulées. La sollicitation des abdominaux facilite également la digestion.
3. Les artères qui se sont rétrécies au moment du rire se dilatent à nouveau engendrant une sensation de bien-être.
4. Le volume d'air inspiré est multiplié par 4 faisant que le corps est mieux oxygéné. Cela favorise l'élimination des sucres et des graisses, notamment le cholestérol.
5. Cette série d'actions-réactions agit simultanément sur le moral en déclenchant la sécrétion de dopamine et d'endorphines. Ces substances diminuent le stress et la douleur, préviennent la déprime et renforcent le système immunitaire.

COMMENT RECONNAÎTRE UN MANIPULATEUR ? (2006)

Il ne faut pas confondre celui ou celle qui cherche à influencer quelqu'un pour l'amener à faire une action «positive» ou utile dans un sens précis ou encore, le faire adhérer à un point de vue. Les parents, les enseignants, les médecins, les managers, ont tous des rôles d'influence qui ne s'apparentent nullement à de la manipulation car il n'y a pas d'intention hostile et/ou au détriment de la personne concernée. Ce qui n'est pas le cas de la manipulation qui agit délibérément aux dépens de la cible visée en vue d'un gain personnel. En général, le manipulateur est assez machiavélique en sachant mêler adroitement le vrai et le faux, la sincérité et la duplicité, la spontanéité et le calcul. Ce Janus à deux têtes se trahit toutefois par l'usage «immodéré» des armes qu'il utilise, en donnant l'impression d'un comportement ni loyal, ni clair, ni intègre.

Il varie constamment en fonction de l'une ou l'autre des 7 attitudes suivantes :

- . **La critique** : Il relève toujours le détail qui peut le mettre en position de force et s'en sert pour affaiblir, discréditer, enfoncer sa victime.
- . **La culpabilité** : Il rend responsable sa victime ou du moins insémine chez elle l'idée qu'elle n'est pas à la hauteur de la situation et/ou qu'elle est à l'origine de l'erreur ou de la faute.
- . **La mauvaise foi** : Il tend à rejeter systématiquement la faute sur son interlocuteur dès lors qu'il est pris en défaut et cherche toutes les excuses et prétextes possibles.
- . **L'incompréhension** : Il feint de ne pas comprendre ce que l'on dit et prend à témoin autrui pour se disculper.
- . **L'ambiguïté** : Il tient des propos un jour et fait exactement le contraire le lendemain en «retournant sa veste» sans aucun état d'âme.
- . **La suffisance** : Il refuse constamment les idées qui proviennent des autres en les dénigrant, repoussant ou en ironisant, afin de mieux asseoir son autorité.
- . **La paranoïa** : Il considère que toute opinion contraire à la sienne est une attaque personnelle.

LA TENDANCE DU POLITIQUEMENT CORRECT (2006)

Le recours aux codes culturels en entreprise tend à favoriser la pratique du «politiquement correct». Le conformisme qui en résulte offre, à l'évidence, un certain nombre d'avantages dans l'art et la manière de mettre les formes dans le discours, de lisser les conflits potentiels ou de garantir une certaine paix sociale, même si personne n'est vraiment dupe des discours et des positions ainsi tenus. Cette tendance gagne actuellement du terrain car elle repose sur la prudence et la crainte de représailles pour celui ou celle qui ne respecte pas les usages en vigueur. Il est vrai que dans une conjoncture économique plutôt défavorable aux salariés, il est plus judicieux de pratiquer des comportements de bons petits soldats avec le doigt sur la couture du pantalon que des coups d'éclat héroïques. Il est également observable que plus l'entreprise grandit «*Plus elle génère la mise en place de normes de comportement : notes écrites remplaçant l'interpellation orale dans le couloir, notes de service pour rappeler les usages à tous*» constate Didier Rayon, directeur associé du cabinet d'études TLB. Pour lui, la prudence appelant la prudence «*Le politiquement correct est bien souvent une forme d'opportunisme calculé, entre prudence et compromission ; une assurance de longévité ou de promotion*». Il est clair que si les gens ne parlent pas, c'est souvent par peur de perdre leur job en mesurant bien le risque qu'existe à déplaire à sa hiérarchie. Préférer se taire et ne pas faire de vagues relève alors d'un calcul opportuniste destiné à préserver son travail et ne pas faire d'ombre à sa carrière. En ce domaine, la plupart des managers et des salariés adoptent une attitude pragmatique faisant que lorsque le coût à dénoncer le conformisme ambiant est trop lourd pour un profit minime, ils l'acceptent alors sans sourciller. C'est la raison pour laquelle le politiquement est devenu progressivement «*L'équivalent en entreprise du guide des bonnes manières de la baronne de Rothschild : il permet de se mouvoir dans toutes les sphères du groupe, en sachant à qui s'adresser et comment.*»

UNE SCHIZOPHRÉNIE COLLECTIVE CONTRE PRODUCTIVE

Loin de ne générer que du positif, «*La culture d'entreprise s'apparente à une pression collective*» qui favorise un langage commun et un protocole dictant des conduites stéréotypées, sans que chacun ait vraiment conscience du sens de ce qu'il fait et de ce que cela peut produire à terme. Tel est l'avis de Didier Rayon, pour qui le décalage devient de plus en plus grand entre le formalisme du parfait comportement salarié et la réalité vécue et ressentie par chacun sur le terrain du quotidien. Le règne de l'apparence devient tel que tout cela conduit à créer une réalité parallèle «*plus lisse et belle que ce qui se passe réellement dans l'entreprise*». Sachant que chacun est dorénavant jugé sur ses comportements et son «image politiquement correcte», le résultat et la réalisation des objectifs professionnels ne sont plus les seuls objectifs en entreprise. La dimension relationnelle policée prend le second rang en mettant tout en œuvre pour essayer d'apparaître sous son meilleur jour. Cela se traduit par de la compromission, de la docilité, du stress permanent, voire de la manipulation, en se mettant systématiquement dans le sens du chef. Il est vrai qu'en apparence l'individu coopère mieux dans le groupe mais brûle insidieusement son estime de soi (envie, don de soi, énergie, motivation...). Face à cette tendance contre-productive, certaines entreprises essaient de revaloriser des comportements un peu moins soumis, en autorisant «*Les gens à s'exprimer, à oser dire les choses pour arriver à un peu de vérité*». C'est notamment le cas pour Bénédicte Peronnin, DRH chez Legris Industries, pour qui il est plus facile de communiquer lorsque que «*préexiste du respect et une estime réciproque.*»

. Les 6 comportements conformistes et politiquement corrects dans l'entreprise :

- . **Le craintif** : Il se range derrière celui qui parle le plus fort.
- . **Le bon élève** : Il répond toujours en premier aux sollicitations.
- . **Le Machiavel** : Il divise habilement pour mieux régner.
- . **Le scribouillard** : Il se protège derrière des notes que personne ne lit vraiment.
- . **Le faux politiquement correct** : Il n'en fait qu'à sa tête sous des apparences bienveillantes.
- . **Le faux politiquement incorrect** : Il interpelle avec humour mais ne franchit jamais la ligne rouge.

COMMENT SE DÉBARRASSER DE L'«ÉLÉPHANT MORT» (2006)

Un «éléphant mort» est un sujet important mais dont personne ne veut parler car trop chargé d'émotion, qui fait peur, qui met tout le monde mal à l'aise et/ou qui va forcément polluer l'atmosphère et nuire à la qualité du travail de tous. En psychologie, pour résoudre un tel problème, il est préférable de le mettre en lumière le plus tôt possible, au lieu d'éviter d'en parler.

. D'abord comment l'identifier ?

- . Trop de sourires crispés
- . Regards qui s'échangent
- . Grands blancs que suscite le sujet
- . Non réactivité habituelle aux idées ou aux avis

. Ensuite comment l'évacuer ?

- . Questionner d'abord individuellement de manière informelle
- . Ecouter les avis en dehors du contexte du bureau
- . En parler ensuite de manière formelle et en public
- . Ne pas donner de noms
- . Appeler l'éléphant par son nom sans euphémisme
- . Montrer qu'on ne le sous-estime pas
- . Parler des dimensions émotionnelles
- . Demander à l'assemblée ce qu'elle en pense
- . Laisser librement s'exprimer les avis
- . Une fois la discussion terminée prévoir une série d'actions
- . Suivre ce qui a été décidé afin d'éviter de voir réapparaître l'éléphant mort sous une autre forme.

INTUITION, UN ATOUT MAÎTRE (2005)

Si selon Raymond Poincaré, ancien Président de la République, «*C'est avec la logique que nous prouvons et avec l'intuition que nous trouvons*», il est essentiel de développer quotidiennement son intuition, en complément de sa raison. En fait, il ne peut y avoir de véritable conscience des choses sans tenir compte du signal intérieur révélé par l'intuition. Sorte de boussole intime et afin de rester juste, l'intuition doit être naturelle, non censurée ni bridée par l'avis dominant des autres ou d'un politiquement correct.

. Quelques conseils pour utiliser son intuition comme une aide à la décision pertinente :

- . Ecoutez d'abord et en priorité sa petite voix intérieure qui souffle de manière relativement primaire une polarité ON (bon) ou OFF (mauvais) sous forme de sentiment, d'impression et/ou de sens à adopter dans la solution. A posteriori, c'est très souvent cette option fondée sur le fonctionnement intime des sens, du subconscient et de l'inconscient lesquels brassent des millions de stimuli, qui apporte la réponse la plus juste et légitime face la dictature du raisonnement.
- . Toujours donner la priorité au cerveau droit qui, peu formaté par la culture dominante, héberge le créatif, l'intuitif, l'imaginaire et la globalisation, plutôt que par le cerveau gauche davantage rationnel, logique et fortement formaté par la culture dominante.
- . Ne jamais se laisser influencer par les membres de son entourage, même s'ils sont animés des meilleures intentions du monde, en osant aller contre l'avis d'autrui si tel est le signal intérieur provenant de sa propre analyse, émotion ou motivation.
- . Éviter de juger autrui sur des éléments apparents ou sur des a priori en se laissant plutôt aller à l'empathie, en s'imprégnant de tous les indices subtils dégagés par son comportement (geste, mimique, regard, ton de la voix...). En bloquant, contrôlant ou en filtrant artificiellement la réception d'informations (stimuli) provenant de l'extérieur, l'intuition est inhibée et restitue de l'erreur donc un risque de mauvais jugement.
- . Savoir revenir à sa première impression (intuition) en évitant le forçage du raisonnement des autres, la pensée dominante du chef ou l'argumentation de son interlocuteur. Claire, simple et limpide, l'intuition reste le meilleur allié de l'individu et favorise sa justesse dans ses choix de vie.