

Resumé : Lisez dans les pensées de vos interlocuteurs

David J. Lieberman

1 PARTIE 1 : LES 7 QUESTIONS DETERMINANTES

1.1 Est-ce que l'interlocuteur vous cache quelque chose ?

Si vous avez l'impression qu'une personne prépare un mauvais coup, trois possibilités :

1. affrontez cette personnes (risque 1 : elle sera sur la défensive, risque 2 : passé pour paranoïaque, jaloux s'il s'avère s'être trompé)
2. Ignorer le situation
3. recueillir d'avantage d'informations

1.1.1 N'acusez pas, faites allusion

- Fonctionnement analogue au test de Rorschach
- Interroger sans aucune mise en cause, mais qui fait allusion à une situation
- Aborder un sujet sensible et se rendre compte si interlocuteur est à l'aise, cherche à changer de sujet
- Exemple : demander "conseil" à son interlocuteur : *"On m'a signalé que quelqu'un du service commercial à emporté des fournitures de bureau chez lui. Aurais-tu une idée sur la façon dont nous pourrions arreter ça ?"*
 - Changement brutal d'attitude, changer de sujet, signes d'anxiété
 - La personne est heureuse de pouvoir aider
- Exemple : question "à soit même" : *"C'est quand même incroyable ce nombre de personnes qui prennent de la drogue. Je viens de lire dans un article que 33% des adultes ont ..."*

1.1.2 Faire intervenir un élément imaginaire

- "On demande le docteur Bombay"
- Notre niveau d'intérêt pour ce que nous ne connaissons pas est constant. Au contraire on se montre plus attentif si on connaît.
- Faire des propositions équivalentes, observer si manifeste un intérêt particulier pour l'une d'elle
- Commencer par énoncer les faits tels que on les connaît puis modifier un des faits, voir si l'attention de l'interlocuteur se porte d'avantage sur ce dernier.

1.1.3 Informer sans accuser

- Etudier le comportement face à une information nouvelle.
- Une personne accusée à tort passera plus facilement à l'offensive tandis qu'une personne coupable à la défensive

1.1.4 Détourner l'accusation

- Lier un soupçon à un fait dont on est certain mais qui en réalité n'a rien à voir.
- Observer si l'interlocuteur cherche à nier/cacher, l'information que l'on sait de source sûre ou s'il reconnaît le fait tout en niant le lien
- Exemple : *"[source sûr] J'ai lu dans un article que les alcooliques auraient tendance à [soupçon] macher du chewinggum à la fin des repas."*

1.1.5 Annoncer une menace ou promettre un récompense

- Faire porter l'accusation de façon claire sur la personne soupçonnée et une autre, en réalité ce dernier est un acolyte.
- Si le fait de se retrouvé mêlé dans la même histoire lui déplaît, c'est qu'il est sans doute innocent.
- Exemple : *"Un policier annonce à deux suspects : on sait que le coupable à l'hépatite C, très contagieuse"*
 - Reaction 1 : le véritable suspect à peur d'être contaminé par l'autre
 - Reaction 2 : il n'a aucune raison de se préoccupé de l'autre individu

1.1.6 Demander conseil au suspect

- Un coupable fera tout ce qu'il pourra pour donner l'impression d'être innocent.
- Demander carrément au suspect comment il s'y prendrait pour faire ce dont il est soupçonné.

1.2 Est-ce que l'interlocuteur aime ou déteste quelque chose ?

1.2.1 L'image fantôme

- Experience de Pavlov, reflexe conditionné
- Gerald Gorn, Etude de 1982
- Dr Paul Ekman, importance des expressions microfaciales dans la detection de mensonge. Ne pas hésiter à filmer car les expressions sont très fugasses. Quelle que soit l'expression, si elle ne sait pas afficher immédiatement sur son visage ou si elle s'est substituée à une autre, cela signifie qu'elle n'est pas authentique.
- Observer à quel moment le sujet emploie le "je" ou "nous". L'utilisation du pronom nous indique une proximité psychologique. Sinon emploi du "il", "elle" : marquer une distanciation.

1.2.2 Tout est reflet de ce que nous sommes

- Projection
- Si quelqu'un prête une intention discutable en ne s'appuyant sur aucun élément probant, on peut se demander d'où vient cette paranoïa
- C'est par projection que les escrocs sont les premiers à accuser les autres de tricher.
- Ne demander pas à quelqu'un s'il est honnête. Il répondra sans doute oui. Demander plutôt s'il trouve les gens honnêtes.

1.2.3 Être attentif au vocabulaire employé

- Un bon vendeur sait qu'il faut mieux demander "d'approuver un document" que de "signer le contrat"
- L'expression "domages collatéraux" résonne moins durement que "destructions accidentelles de biens et vie humaines".

1.2.4 Utiliser des marqueurs positifs

- Savoir si l'interlocuteur a une impression favorable ou défavorable.
- Exemple : *"Moi ce qui me plairait c'est de travailler avec des gens passionnés plutôt qu'avec des gens qui traitent des dossiers par obligation."* Voir s'il l'interlocuteur concorde activement ou s'il

change rapidement de conversation. Dans le dernier cas, cela laisse entendre que le cabinet n'est pas des plus épanouissant.

1.3 L'interlocuteur a-t-il réellement confiance en lui ou est-ce l'impression qu'il veut donner ?

1.3.1 Evaluer le niveau d'assurance

- Le véritable secret pour déchiffrer le niveau d'assurance ne réside pas dans l'observation mais dans le filtrage des signes destinés à donner une impression d'assurance.
- Indice 1 : le physique
 - Syndrome de la lutte ou de la fuite : sous l'influence de la peur, le sujet peut devenir blanc ou rouge. Respiration accélérée. Transpiration particulière. Les efforts pour rester calme se traduisent par des respirations profondes et audibles.
 - Tremblement ou frisson dans la voix et sur le corps.
 - Difficultés à avaler. Personne se racle la gorge pour éclaircir sa voix.
 - Altération de la voix.
 - Clignement des yeux.
- Indice 2 : L'attention
 - Imaginer un athlète, un musicien, un artiste, il est dans sa bulle, tout entier dans sa tâche.
 - Une personne qui a confiance en elle sera capable de se concentrer sur un objectif.
 - Une personne inquiète aura plainement conscience de ses gestes, de chacune de ses paroles.
- Indice 3 : Indices et signaux plus subtils
 - Le menagement de la perception : Lorsqu'une personne est anxieuse elle se prête à cette pratique, elle s'efforce de présenter une certaine image afin de produire l'effet souhaitable.
 - La surcompensation : Celui qui réagit trop rapidement de façon trop assurée s'efforce bien souvent de donner l'impression d'assurance qu'il n'a pas.
 - Les gestes superflus : Dans une situation grave ou décisive, tout geste superflu indique la non assurance.

1.3.2 Technique 1 : Destabiliser

1.4 Derrière les apparences qu'en est il vraiment ?

1.4.1 Cohérence et contradiction

- Chacun se voit comme un certain type de personne et agit en conséquence.
- Une personne qui répond de façon positive à une requête modeste aura d'avantage tendance à répondre à une requête plus contraignante pour rester cohérent.
- Nos perceptions sont grandement liées à la façon dont nous voyons nous-même.
- Il est souvent possible de savoir ce qu'il s'est passé en observant ce qu'il se passe.

1.4.2 3 types de perceptions de soi

Spécifique à la personne

- Nous fondons notre perception de nous-même sur notre capacité à nous rappeler une information.
- Une personne qui se souvient facilement de ses succès aura tendance à être plus assurée, et inversement.

Non spécifique à la personne Lorsque tout va bien, nous sommes plus assurés plus optimistes dans d'autres situations sans lien.

Générique

1.4.3 L'image fantôme

- Même la lecture d'un journal peut changer notre perception.
- Si on veut en savoir un peu plus sur le passé de quelqu'un, observer le présent. Savoir si sa perception actuelle n'est pas influencée par un événement récent.

1.4.4 Inventer un événement étonnant pour juger de l'état d'esprit de l'interlocuteur

Si l'interlocuteur semble montrer un signe positif c'est qu'il est optimiste, sinon pessimiste.

1.4.5 Les contradictions

- Se fier d'avantage aux manifestations émotionnelles plutôt qu'aux paroles.
- Voir si geste, expression visage semblent incongrus.
- Signes qui montrent que le message ne correspond pas à la vérité :
 - décalage temporelle entre les gestes et les paroles
 - Bouger la tête de façon mécanique
 - gestes pas en accord avec les paroles
 - gestes liés à l'émotion n'intervient pas au bon moment ou ne durent pas suffisamment.

1.4.6 Prendre en compte le passé pour juger le présent

Quand tout se passe bien pour nous, nous sommes plus indulgents concernant les expériences qui nous ont mené là ou nous sommes.

1.4.7 Mouvement des yeux

1.5 Interlocuteur intéressé ?

1.5.1 Les faits et gestes comptent plus que les paroles

- Tout est dans les yeux
- Quand l'intérêt d'une personne est simulée, les pupilles se dilatent.
- Un vif intérêt se traduit par les yeux et la bouche ouverts.
- Seul un vif intérêt incite quelqu'un à se focaliser ainsi sur quelque chose en vue d'un retour immédiat d'information.

1.5.2 Tester la curiosité

Une personne intéressée par quelque chose ou quelqu'un voudra obtenir d'avantage d'information.

1.5.3 Frustrer pour mesurer le niveau d'intérêt

- La confiance en soi est inversement proportionnelle à l'intérêt suscité.
- Etape 1 : Observation initial

- Etape 2 : Livrez une information en lui faisant croire que ses chances d'obtenir ce qu'elle désire ont diminué.
- Etape 3 : Observez son comportement, si elle montre un intérêt ou indifférence.
- Etape 4 : Ouverture.

1.6 Allier ou saboteur ?

1.6.1 Evaluer le degré d'implication

Une personne qui veut sincèrement coopérer est disposée à faire ce qui est utile.

1.6.2 S'assurer que l'échange est libre et honnête

Une personne désireuse d'aider aura toujours besoin que l'information soit clairement échangée.

1.6.3 Jusqu'ou l'interlocuteur accepte-t-il d'aller ?

- Demander à cette personne une chose qu'elle peut vous accorder et ne présente aucun risque pour elle.
- Puis, indisposer la un peu et observer si le sujet est rapidement éclipsé/personne s'en va, ou si au contraire le débat continue.

1.6.4 Le test des 6 étoiles

- Intérêt : parler d'un événement important de son existence et voir si l'interlocuteur y prête un intérêt
- Loyauté : confier un secret d'un ami commun et voir si celui-ci en entend parler
- Fierté : les véritables amis ne sont pas en proie à la jalousie ou l'envie, ils sont fiers de nous.
- Honnêteté : N'hésite pas à vous dire les choses qu'on a pas envie d'entendre.
- Respect : il y a une différence entre être curieux et se sentir concerné.
- Sacrifice

1.7 Stable ou violent ? le profil de l'interlocuteur

1.7.1 Qu'est ce que qu'il fait qu'une personne n'est pas stable ?

- Notre conscience nous pousse à faire ce qui est juste, notre ego à avoir raison et notre corps veut échapper à tout le reste.
- La véritable liberté ne consiste pas à faire ce que l'on a envie, mais à être prêt à faire ce que l'on veut vraiment, au dépit de ce que l'on peut ressentir sur le moment.
- Une personne qui se comporte ainsi (l'égo) est constamment mécontente et frustrée, elle ne résiste pas à la moindre occasion à chercher à impressionner, chercher l'approbation des autres. Ne supporte pas de ne pas être vu à la hauteur.
- Signaux d'alerte : risque de violence
 - Comment l'individu parle de son entourage, famille, conjoint, enfants, ...
 - Victime de maltraitance : violence, négligence, humiliation
 - Comment résout-il les conflits : violence, verbal, évitement ?
 - Réactions disproportionnées
- Signaux d'alerte : rencontre amoureuse ou occasionnelle
 - La jalousie est moins le reflet de ce que le partenaire ressent vis-à-vis de nous, que de lui même.
 - Personne trop entreprenante, trop empressée.

2 PARTIE 2 : COMPRENDRE LE PROCESSUS DE DECISION

2.1 Au delà des types de personnalité

L'étude des personnalités a de nombreuses applications, mais elle a aussi ses limites. Classer les gens selon les catégories demande souvent du temps, engendre des confusions et implique des contradictions.

2.2 Les principales couleurs de la pensée

- Nos attitudes et réactions sont programmées
- Exemple psychologie du jeu

- Joueur A, celui qui court après le gain. Un joueur mise 10 et perd, puis 20, 30 ... A mesure que sa situation se détériore, il augmente la mise pour compenser les pertes successives. Son est en jeu, il tente le tout pour le tout.
- Joueur B, celui qui court après la perte. Mise 10, perd, puis 5 ... Perde lui apportera une satisfaction relative, car cela lui permet de justifier la réduction de la mise. La encore, notre ego nous trompe.

2.2.1 Les couleurs primaires

- Il suffit de savoir quelle quantité de couleur est présente pour déterminer la teinte:
- les 3 facteurs primaires:
 - *L'estime de soi* : s'aimer, être digne d'être heureux
 - *La confiance en soi* : s'estimer compétent et efficace dans une situation donnée
 - *Le niveau de préoccupation* : conscience de l'enjeu et l'importance accordée
- les 4 facteurs secondaires:
 - *L'effort* : l'investissement émotionnel, physique, financier, ...
 - *La justification et la rationalisation* : pour donner un sens à sa conduite passée, une personne se construit une vision d'elle-même et de son monde qui peut être plus ou moins emphasé avec la réalité.
 - *Les croyances* : ce qu'une personne croit vrai, en cohérence ou non avec les faits
 - *L'humeur* : état d'esprit à un moment donné en fonction des circonstances.

2.3 Le pourquoi et le comment de nos pensées

2.3.1 L'estime de soi et l'ego

- Lorsque nous faisons ce que nous devons faire au lieu de céder à la facilité, nous nous sentons en accord avec nous-mêmes et cela nous inspire le respect et l'estime de soi.
- Il existe généralement un rapport inverse entre l'ego et l'estime de soi.

2.3.2 l'ego filtre notre perception du monde

- Ciment qui met en étroite relation la perception de nous-même avec nos croyances.
- Exemple : montre achetée 500, puis annonce dans un magazine affichant 300.
 - Haute estime de soi : il va lire attentivement l'annonce et conclura le cas échéant qu'il s'est fait avoir.
 - Faible estime de soi : il risque de tomber dans un système de croyance selon lequel le monde est corrompu et que même une personne aussi intelligente que lui ne peut que se faire avoir.

2.3.3 Acceptation ou distortion de la réalité

- La dissonance oblige à compenser les décalages et à réduire la peine.
- Face à une menace physique nous fuyons ou nous luttons, de même face à une menace psychologique notre esprit réagit à l'acceptation ou refus.

2.4 L'impacte de l'estime de soi : les 6 facteurs

2.4.1 Facteur 1 : le type d'intérêt

- Celui qui a une faible estime de soi est émotionnellement immature, et s'intéresse principalement pour les gratifications immédiates.
- Pyramide de la hiérarchie des besoins établie par le psychologue Abraham Maslow.
- Une activité qui n'a pas de réalité, pas de finalité n'est pas plaisante.

2.4.2 Facteur 2 : La confiance en soi

Une meilleure estime de soi se traduit par une meilleure confiance en soi et efficacité à réagir notamment dans la situation inédite. Elle a plus de chance de persévérer lorsqu'elle est confrontée à des difficultés.

2.4.3 Facteur 3 : L'effort

- L'ampleur conditionne notre propension à agir ou ne pas agir mais aussi révèle notre perception de la situation.
- Plus l'estime de soi est importante, moins l'effort paraît.

- On est fait plus facilement des efforts pour des personnes qui nous sont chères.

2.4.4 Facteur 4 : Les valeurs et les croyances

- Si vous croyez qu'un détecteur de mensonge est inefficace, il le sera avec vous.
- Pour nous protéger nous adoptons des croyances fausses ou malsaines fondées sur nos limitations.
- Pratiquement tout ce que nous faisons et tout ce que nous croyons sert à justifier notre comportement aux yeux des autres et de nous même.

2.4.5 Facteur 5 : La justification et la rationalité

- Nous préférons ne pas penser que nous nous sommes trompés. Nous avons besoin de nous justifier.
- Cela nous empêche de voir clairement ce qui est devant nous.
- Exemple : Un vendeur nous fera attendre pendant qu'il discute avec son directeur car plus nous attendons (plus nous aurons investi de l'énergie) plus il nous sera difficile de renoncer à l'achat. Difficulté d'acceptation de perdre son temps.

2.4.6 Facteur 6 : L'humeur

- Elle colore notre vision du monde et de nous même.
- L'humeur est le reflet de l'estime de soi.
- L'humeur dans le processus de décision dépend de 2 facteurs: l'estime de soi et de l'importance de l'évènement.
- Exemple : un individu ayant une faible estime de soi, n'aimant pas sortir les ordures le fera si sa famille, par exemple, venait à débarquer.

2.5 Les 5 pièges à éviter avec l'estime de soi

2.5.1 Piège 1 : Confondre ego et estime de soi

- Ne pas croire qu'une personne ayant un ego surdimensionné est une personne qui s'aime.
- Faire la différence est difficile. Exemple : une personne au volant d'une voiture avec les fenêtres ouvertes et la musique à fond a-t-elle besoin d'attirer l'attention ou au contraire suffisamment d'estime

de soi pour ne pas se préoccuper de ce que l'on pense de lui ?

2.5.2 Piège 2 : Confondre estime de soi et confiance en soi

2.5.3 Piège 3 : Confondre estime de soi et la réussite professionnelle

2.5.4 Piège 4 : Confondre l'humilité et la servilité

2.5.5 Piège 5 : Confondre l'estime de soi et la bonne humeur

2.6 Evaluation rapide de l'estime de soi d'une personne

Si quelqu'un est généreux la question est de savoir pourquoi ? parce qu'il aime l'autre ou parce qu'il veut être aimé par l'autre ?

2.7 Les principaux types de profils

2.7.1 La personne servile

- Personne prompte à s'excuser même quand elle n'y est pour rien.
- Rend des services par peur de ne pas être aimé.
- Quand nous nous sentons pas à la hauteur, nous avons tendance à laisser les autres abuser de nous.
- n'accepte pas bien les compliments
- est réservée et ne se défend pas, peu
- parle d'elle même en mal
- anxieux ou nerveux en dehors de son espace de confort
- peur de prendre des risques même calculés

2.7.2 Personne arrogante

- facilement frustrée, en colère, et cherche à dominer
- tendance à réagir de façon excessive, être victime d'une injustice même insignifiante
- tendance à se vanter et se mettre en avant
- attaché aux possessions matérielles
- besoin d'avoir toujours raison

2.7.3 Personne servile et arrogante

- hypersensible
- recourt souvent au langage du desespoir et vit dans le passé
- être constamment approuvée et rassurée
- elle prend tout pour elle
- cultive les croyances irrationnelles
- elle abandonne facilement
- rend tout le monde responsable de ce qui ne va pas
- souvent déprimé
- difficulté à prendre des décisions

- Son comportement est égoïste elle est en recherche d'approbation immédiate.
- son humeur prime sur l'estime d'elle-même.
- la confiance en soi, inversement proportionnelle à l'intérêt personnel, joue un rôle trop significatif pour entrer en considération

• Exemples:

- Un juré potentiel. Ayant une haute estime de soi, et en l'absence d'intérêt inhérent, il peut facilement se mettre à la place d'autrui. Son intérêt et son attention ne sont pas absorbés par un quelconque égo.
- Un même juge dont les émotions le poussent à prendre des décisions irrationnelles.

2.8 L'art et la science du profilage

- Catégorie A : Une personne n'ayant pas d'intérêt personnel inhérent en jeu (exemple : un juge, un professeur qui note un devoir, un ami qui accorde un faveur).
- Catégorie B : Une personne qui a le cœur de défendre un intérêt personnel évident.

2.8.1 Catégorie A

- Caractérisation générale :
 - à partir duquel l'effort à fournir est plus élevé que l'enjeu, la probabilité d'une action positive diminue
 - Quand l'estime de soi diminue l'humeur devient un facteur plus important
 - Meilleure humeur, une personne se montre moins égocentrique
 - La confiance en soi généralement pas en l'absence d'intérêt personnel.
- Si elle a une haute estime d'elle-même
 - se soucie des avantages à long terme et de l'intérêt d'autrui
 - son humeur ne rentre généralement pas en jeu
 - sa confiance en elle dans une situation est liée au degré d'intérêt, et n'intervient pas sauf quand l'intérêt est intense.
- Si elle a une faible estime d'elle-même

2.8.2 Catégorie B

- Quand l'estime de soi est forte, la confiance c'est l'action.
- Le filtre de la situation
 - Il est tout à fait avantageux et même nécessaire de savoir quels événements se passent dans la vie d'une personne, car ces événements ont un lien avec la situation présente
 - Amener rapidement le sujet et voir si l'interlocuteur devient mal à l'aise. Si oui, nous nous approchons dans doute du seuil à partir duquel ses valeurs peuvent céder à la nécessité.
 - Chercher les tendances comportementales. Le meilleur indicateur du comportement futur est le comportement passé.
- Si elle a une haute estime de soi:
 - Elle cherche les bénéfices à long terme
 - l'estime de soi et l'intérêt personnel neutralise l'influence de l'humeur, celle-ci n'intervient qu'en présence d'intérêt important
 - sa confiance en elle devient un facteur déterminant
- Si elle a une faible estime de soi :
 - Elle est en recherche de gratification immédiate

- Son humeur rentre en jeu et risque de l'emporter sur l'estime. Tout se qui la concerne peut être important.
- La confiance en soi devient un facteur décisif à l'intérêt personnel

	Intérêt inhérent	Pas d'intérêt inhérent
Personnalité servile	"Je vais essayer"	"Je ne veux pas me fâcher avec personne"
Personnalité arrogante	"J'en ai besoin"	"Qu'importe"
Personnalité humble	"Je ferai ce que je pourrai"	"Faisons ce qui est juste"

2.8.3 Le profil émotionnel des 6 personnalités types

Q : Question, R : Réponse, L : Logique

- Q : Qui est le plus susceptible de s'engager ou de passer à l'action ?
- R : Confiance en soi, faible estime de soi, haut niveau d'intérêt personnel
- L : Se lancera dans l'action avec frénésie, Il est intéressé donc motivé. Il n'est pas disposé à manquer une opportunité. La chance n'existe pas. Il a déjà justifié ce qu'il fait. Estime de soi auquel il se rattache que lorsqu'il a besoin de s'affirmer dans une situation inconfortable.
- Q : Qui est le plus susceptible de renoncer à un projet, un marché ?
- R : Faible niveau d'intérêt, haute estime, s'investie peu
- L : Il n'agit pas sous l'estime de l'émotion. Ce ne sera pas la fin du monde pour lui s'il ne l'obtient pas.
- Q : Qui est le plus susceptible de se laisser persuader
- R : Peu confiance, enjeu important
- L : la propension à être persuader, l'estime de soi peut jouer dans les deux sens : si une forte estime de soi, on peut admettre avoir tort et s'investir, si faible estime de soi, on ne veut pas admettre avoir tort et on s'investit
- Q : Qui est le plus susceptible de mentir, mal réagir, être rigide, inflexible ?
- R : Faible estime de soi, haut intérêt, haut niveau de confiance, mauvaise humeur
- L : Avec un haut niveau de confiance, le sujet est sûr de réussir et sera implacable. Dès que cette personne possède un peu de pouvoir elle devient difficile à supporter. Position de force. Idée du monde fondée sur une concurrence dans laquelle sa propre image est en jeu.
- Q : Qui est le plus susceptible de faire le mauvais choix
- R : Haut niveau d'intérêt et faible estime de soi
- L : Ne voit pas les choses clairement.
- Q : Qui est susceptible d'être honnête, flexible et digne de confiance
- R : Haute estime de soi, faible intérêt inhérent, et bonne composition
- L : Souple, Pas besoin de jouer un rôle ou de se donner une position. Son ego ne s'oppose pas à une position humble. Incline à donner de sa personne.

Le test SNAP.