CHAPITRE INAUGURAL

00

Les illusions de la psychologie au travail

Comment nos intuitions nous jouent des tours au bureau

> Un collègue qui ne dit pas bonjour, un chef qui ferme sa porte, un courriel un peu sec, et notre cerveau a déjà conclu : *« Il m'en veut. » « On me cache quelque chose. »*

Ces conclusions nous paraissent évidentes, mais elles sont rarement prouvées. Le monde du travail est plein d'idées séduisantes, répétées en réunion, en formation ou à la machine à café, et pourtant fausses ou très exagérées. Elles influencent la manière dont nous travaillons, dont nous jugeons nos collègues et dont nous organisons une équipe. C'est par elles que commence ce livre.

LE PRINCIPE DIRECTEUR

Un comportement observable ne suffit généralement pas, à lui seul, à établir avec certitude une intention, une émotion ou un trait de personnalité.

Ce premier chapitre pose une règle qui accompagnera toute la suite : **séparer l'intuition de la démonstration**. La psychologie ne donne pas le pouvoir de lire dans les pensées de ses collègues ou de son chef. Elle offre quelque chose de plus modeste et de plus utile : des outils pour formuler de meilleures hypothèses, replacer un comportement dans son contexte et résister aux certitudes trop rapides.

01 HUIT MYTHES TENACES AU TRAVAIL

« Travailler dur suffit pour réussir »

C'est l'un des mythes les plus ancrés : travailler beaucoup, être compétent et méritant garantirait la réussite. L'effort compte, évidemment. Mais les opportunités, le réseau, le soutien de la hiérarchie, la visibilité de ce que l'on accomplit et parfois le hasard pèsent aussi sur les promotions et la reconnaissance. Les psychologues parlent de « croyance en un monde juste » : nous aimons penser que chacun obtient ce qu'il mérite, et que les résultats reflètent fidèlement les efforts[1].

Confondre temps de présence et productivité est tout aussi trompeur. Une analyse économique de 2015 montre que la production par heure baisse au-delà d'une cinquantaine d'heures par semaine ; au-delà de 55 heures, les heures supplémentaires n'ajoutent presque plus rien[2]. Fatigue et erreurs prennent le relais. Travailler dur compte ; travailler utilement, rendre son travail visible et saisir les bonnes occasions compte aussi.

55 h

par semaine : au-delà, les heures supplémentaires n'augmentent presque plus la production.

« Le multitâche permet d'être plus productif »

Jongler entre ses courriels, un rapport et une réunion donne l'impression d'être particulièrement efficace. Pourtant, pour les tâches qui demandent de la réflexion, le cerveau ne travaille pas en parallèle : il passe de l'une à l'autre, et chaque bascule coûte du temps et augmente les erreurs[3]. Les interruptions aggravent le phénomène : après un appel téléphonique ou une notification d'e-mail, une partie de l'attention reste accrochée à la tâche précédente, ce que les chercheurs appellent le « résidu attentionnel », et la reprise est plus lente et moins précise[4]. Une étude de l'université Stanford a même observé que les personnes habituées à jongler entre plusieurs flux d'information (courriels, messages, vidéos) se laissaient plus facilement distraire, retenaient moins bien les informations utiles et passaient moins bien d'une tâche à l'autre que celles qui en traitaient une à la fois[5,] même si les études suivantes ont donné des résultats plus nuancés[6]. Écouter de la musique pendant une tâche routinière ne pose guère de problème ; c'est la concurrence entre deux activités exigeantes qui coûte cher. Regrouper les tâches semblables et protéger des plages de concentration est souvent plus efficace que de disperser son attention.

« Le salaire est le premier levier de motivation »

Un bon salaire compte, et une rémunération jugée injuste démotive fortement. Mais l'argent explique beaucoup moins la satisfaction au travail qu'on ne le croit : une méta-analyse portant sur près d'une centaine d'études montre que le niveau de salaire n'y est que faiblement lié[7]. L'intérêt du travail, l'autonomie, la qualité des relations et le sentiment d'être reconnu pèsent souvent davantage, comme le montre la théorie de l'autodétermination, qui place l'autonomie, la compétence et l'appartenance au cœur de la motivation durable[8].

Un salarié compare d'ailleurs son salaire à celui de ses collègues autant qu'à ses besoins. Lorsque des employés d'une grande université ont découvert les salaires de leurs collègues, ceux qui gagnaient moins que la médiane de leur service se sont dits nettement moins satisfaits, et plus enclins à chercher un autre emploi[9]. Ce n'est pas seulement le montant qui compte, mais ce que le salaire semble dire de notre valeur aux yeux de l'organisation. Nous y reviendrons au chapitre 2.

« Le stress et la pression sont nécessaires pour être efficace »

L'idée qu'un bon employé a besoin d'une pression constante reste très répandue. Elle contient une part de vérité : une méta-analyse distingue les contraintes « stimulantes » (une charge de travail exigeante, des responsabilités), plutôt associées à une meilleure performance, des contraintes « entravantes » (l'ambiguïté, les conflits de rôle, les lourdeurs administratives), clairement associées à une moins bonne performance[10].

Et un stress intense ou prolongé altère précisément ce dont le travail intellectuel a besoin : la mémoire de travail, le jugement, la flexibilité de la pensée[11,] avant de nuire à la santé. La bonne question n'est pas « combien de pression ? », mais « quelle sorte de pression ? ».

« Surveiller les salariés améliore leur performance »

Logiciels de suivi d'activité, contrôle des pauses, captures d'écran : la surveillance numérique s'est développée avec le télétravail. Elle repose sur une idée implicite : sans contrôle, les gens en feraient moins. Une méta-analyse récente ne trouve pourtant aucune preuve que la surveillance électronique améliore la performance ; elle est en revanche associée à davantage de stress, d'autant plus qu'elle est intrusive[12]. La même étude montre que la transparence sur ce qui est surveillé change beaucoup la manière dont elle est vécue. La performance naît davantage de la clarté des objectifs, de l'autonomie et du soutien que du contrôle.

« Les conflits sont toujours destructeurs et doivent être évités »

L'équipe idéale serait celle où tout le monde est d'accord. Une équipe sans aucun désaccord cache pourtant souvent de la peur, du désengagement ou un conformisme qui appauvrit les décisions. Les recherches distinguent deux formes de conflit : celui qui porte sur les idées et les méthodes, et celui qui porte sur les personnes. Le second est presque toujours nuisible ; le premier peut améliorer une décision, surtout lorsqu'il s'exprime dans un climat de respect et sans glisser vers l'attaque personnelle[13].

« Il faut suivre sa passion pour réussir »

« Fais ce que tu aimes et tu n'auras plus jamais à travailler » : la formule est séduisante, mais risquée. La passion ne coïncide pas forcément avec ce que le marché valorise, et elle peut même servir à justifier de mauvaises conditions de travail. Des études ont montré que l'on juge plus

acceptable de demander des heures non payées ou des tâches supplémentaires à un salarié présenté comme passionné[14]. Le sens au travail ne dépend pas seulement d'une vocation découverte d'avance : il se construit aussi avec le temps, à mesure que l'on gagne en compétence, en autonomie et en utilité. Ceux qui pensent qu'un intérêt se développe persévèrent d'ailleurs davantage que ceux qui attendent le coup de foudre[15].

« Le télétravail réduit l'engagement et la productivité »

« Loin des yeux, loin du travail » : on soupçonne volontiers les salariés à distance d'en faire le moins possible. Les grandes études disent autre chose. Dans une expérience menée auprès de plus de 1 600 salariés d'une grande entreprise chinoise, deux jours de télétravail par semaine n'ont modifié ni la productivité ni les promotions, mais ont réduit d'un tiers les démissions[16]. Le travail entièrement à distance donne des résultats plus contrastés, notamment pour l'apprentissage des débutants. Le véritable enjeu n'est donc pas le lieu, mais la clarté des objectifs, la qualité du management et le maintien du lien.

1/3

de démissions en moins avec deux jours de télétravail par semaine, sans baisse de productivité.

02 LES MYTHES DU QUOTIDIEN AU TRAVAIL

D'autres idées reçues, plus discrètes, pèsent chaque jour sur nos relations avec nos collègues, notre chef ou notre équipe.

« S'il ne répond pas à mon courriel, c'est qu'il me néglige. » Ce raisonnement illustre le biais de correspondance : nous expliquons volontiers le comportement des autres par leur caractère ou leurs intentions, en sous-estimant les circonstances[17,18]. S'y ajoute souvent une autre erreur : supposer que le comportement nous concerne personnellement. Lorsque c'est nous qui tardons à répondre, nous savons pourtant

très bien pourquoi : une réunion, une urgence, une boîte de réception débordée. Pris isolément, un délai ne signifie presque rien ; c'est la tendance de la relation qui renseigne.

1 sur 2

personnes environ se « souviennent » d'un événement inventé de toutes pièces.

« Je me souviens exactement de ce qui a été dit en réunion. » En 2018, des chercheurs ont présenté à plus de 3 000 personnes une série d'articles d'actualité, dont deux étaient entièrement inventés. Près de la moitié se sont « souvenus » d'au moins un de ces faux événements, parfois avec des détails qui ne figuraient nulle part, et d'autant plus volontiers que l'histoire allait dans le sens de leurs convictions[19]. Si une simple lecture suffit à créer un souvenir, deux collègues de bonne foi peuvent garder deux versions incompatibles d'une même réunion. D'où l'utilité d'un compte rendu écrit.

« Les plus sûrs d'eux sont les plus compétents. » L'assurance impressionne en réunion, et c'est bien là le problème. Des chercheurs de Berkeley ont observé que les personnes qui surestiment leurs capacités sont jugées plus compétentes par leur groupe et y gagnent davantage d'influence, même lorsque leurs performances ne le justifient pas[20]. L'aplomb renseigne sur le style d'une personne, pas sur son niveau.

« Le meilleur technicien fera le meilleur chef. » Promouvoir le collaborateur le plus performant paraît juste et logique. Une étude portant sur plus de 200 entreprises de vente a pourtant montré que les meilleurs vendeurs, une fois promus, devenaient en moyenne de moins bons managers : les résultats de leurs équipes baissaient[21]. Exceller dans un métier et faire progresser les autres sont deux compétences différentes.

« Un bon chef doit avoir réponse à tout. » Admettre « je ne sais pas » semble affaiblir l'autorité d'un responsable d'équipe. Les recherches suggèrent le contraire : ceux qui reconnaissent leurs limites,

valorisent les compétences des autres et accueillent les retours obtiennent des équipes plus engagées et plus enclines à apprendre[22]. L'humilité n'est pas de la faiblesse ; elle laisse aux autres la place de contribuer.

« Mon équipe sait ce que j'attends d'elle. » Nous surestimons largement la clarté de ce que nous transmettons. Les psychologues parlent d'« illusion de transparence » : nous croyons que nos intentions se lisent sur nous bien plus qu'elles ne se lisent réellement[23]. Un responsable pense avoir été clair parce qu'il sait, lui, ce qu'il voulait dire ; son équipe n'a entendu que ce qu'il a effectivement dit. Reformuler, écrire les priorités et demander « Qu'as-tu retenu ? » évite bien des malentendus.

54 %

taux moyen de détection des mensonges : à peine mieux qu'un pile ou face.

« Le langage corporel trahit les menteurs. » Regard qui fuit, bras croisés, main qui touche le nez : les « experts » du non-verbal promettent de démasquer la tromperie en un coup d'œil, en entretien comme en négociation. Une synthèse de plus de deux cents études montre pourtant que nous repérons le mensonge dans environ 54 % des cas, à peine mieux que le hasard[24,] et qu'aucun signe isolé ne constitue la signature du mensonge[25]. La nervosité, la timidité ou l'inconfort produisent exactement les mêmes comportements. Prendre le stress d'un candidat ou d'un collaborateur pour un indice de malhonnêteté est l'erreur la plus fréquente, et la plus injuste.

« Une personne compétente sait ce qu'elle doit faire, sans avoir à demander. » On associe volontiers compétence et autonomie totale, et l'on hésite à demander conseil de peur de paraître moins capable. Les études montrent l'inverse : demander un avis sur une tâche difficile augmente la compétence perçue par celui à qui on le demande[26]. L'expertise ne garantit ni la lucidité sur ses propres limites ni la qualité de toutes les décisions. Savoir demander de l'aide fait partie de la compétence.

« Mieux vaut cacher ses erreurs pour ne pas se mettre en danger. » La crainte est compréhensible, et dans certains environnements, avouer une erreur comporte un risque réel. Mais nous avons aussi une tendance naturelle à attribuer nos succès à nous-mêmes et nos échecs aux circonstances, d'autant plus que notre image est menacée[27]. Une étude devenue classique, menée dans des services hospitaliers, a montré que les meilleures équipes signalaient davantage d'erreurs, non parce qu'elles en commettaient plus, mais parce qu'elles osaient en parler, et pouvaient donc les corriger[28]. Une erreur reconnue tôt se répare ; une erreur cachée grossit.

03 QUAND UNE VRAIE DÉCOUVERTE DEVIENT UNE LOI

Certains mythes naissent d'une découverte ou d'une bonne pratique bien réelle, transformée peu à peu en règle absolue.

« Il suffit de croire en ses collaborateurs pour qu'ils réussissent. » L'effet Pygmalion est né d'une découverte réelle : à la fin des années 1960, des élèves présentés à leurs enseignants comme prometteurs progressaient davantage que les autres. L'effet existe aussi au travail : un responsable qui croit au potentiel de ses collaborateurs les fait progresser, surtout ceux dont on attendait peu[29]. La dérive est d'en faire une formule magique. Les attentes agissent à travers des comportements concrets (plus de temps, des défis plus intéressants, des retours plus fréquents) et ne remplacent ni la formation ni les moyens. Elles jouent aussi dans l'autre sens : un responsable qui juge un collaborateur faible lui confie moins, l'encourage moins, et obtient ce qu'il attendait.

« Il faut 10 000 heures pour devenir expert. » Au début des années 1990, Anders Ericsson montre que les meilleurs violonistes d'une école berlinoise ont accumulé, vers vingt ans, environ 10 000 heures de « pratique délibérée », un entraînement ciblé sur leurs points faibles[30]. Cette moyenne est devenue une loi valable pour tout domaine, ce qu'Ericsson lui-même contestait. Une méta-analyse montre que la pratique explique une part importante des différences de niveau dans les

jeux ou la musique, mais moins de 1 % dans les métiers[31]. Au travail, l'expertise vient moins de l'ancienneté que de la qualité de la pratique, des retours reçus et de la variété des situations.

« Je suis plutôt cerveau gauche » ou « Je suis un visuel ». Certaines fonctions dépendent davantage d'un hémisphère, comme le langage, et chacun a ses préférences pour aborder l'information. On en a tiré des profils rigides : « analytique cerveau gauche », « apprenant visuel ». Or une étude d'imagerie portant sur plus de mille personnes n'a trouvé aucun individu « à dominante gauche » ou « droite »[32], et adapter une formation au style déclaré d'une personne n'améliore pas ses résultats[33]. Le bon support dépend de ce qu'il faut apprendre, et associer mots et images aide le plus souvent tout le monde[34]. Ces étiquettes persistent parce qu'elles sont flatteuses : elles donnent à chacun un « profil ».

« Ce qui prend moins de deux minutes doit être fait tout de suite. » Cette règle vient d'une méthode de gestion du temps, *Getting Things Done* : traiter tout de suite les petites tâches évite d'encombrer son esprit. Utile pour trier ses tâches, elle a glissé vers une injonction à la disponibilité permanente. Or chaque interruption coûte bien plus que deux minutes, et des participants invités à ne consulter leurs courriels que trois fois par jour se sont sentis nettement moins stressés[35]. Traiter les petites tâches par lots, à des moments choisis, respecte l'esprit de la règle sans en payer le prix.

« Il faut tout se dire pour progresser. » Le feedback est indispensable pour apprendre, et certaines entreprises en ont fait une culture du retour permanent et sans filtre. Or une vaste synthèse montre que si les retours améliorent la performance en moyenne, ils la font baisser dans plus d'un tiers des cas, surtout lorsqu'ils visent la personne plutôt que la tâche[36]. Ce qui fait progresser, c'est un retour précis, utile et donné au bon moment, pas un retour permanent.

04 LE PIÈGE DES INTENTIONS

Au-delà des grands mythes, notre quotidien professionnel est encombré de raccourcis d'interprétation automatiques. Ils ont tous la même forme : un comportement observé, suivi d'une conclusion sur ce que l'autre pense.

- *Il ne dit rien en réunion, donc il n'adhère pas au projet.* Peut-être réfléchit-il, ou n'ose-t-il pas prendre la parole.
- *Il a répondu à mon courriel par un simple « OK », donc il est fâché.* Peut-être était-il entre deux réunions.
- *Il regarde son téléphone pendant ma présentation, donc ce que je dis ne l'intéresse pas.* Peut-être attend-il un appel urgent.
- *Mon chef a fermé sa porte, donc il prépare quelque chose contre moi.* Peut-être a-t-il simplement besoin de se concentrer.
- *Ma collègue ne m'a pas mis en copie, donc elle veut m'écarter.* Peut-être a-t-elle simplement oublié.
- *Il part tous les jours à 17 h, donc il n'est pas engagé.* Peut-être commence-t-il à 7 h, ou va-t-il chercher ses enfants.
- *Le nouveau ne pose aucune question, donc il a tout compris.* Peut-être n'ose-t-il pas encore.
- *Mon chef ne m'a pas félicité, donc il n'a rien remarqué.* Peut-être n'a-t-il pas l'habitude de le dire.

Dans chaque cas, l'intuition saute directement du comportement à l'intention. Ce saut se fait en une fraction de seconde, et c'est lui qui transforme un silence en désaccord et une maladresse en conflit. On peut pourtant apprendre à le freiner.

A. Décrire le fait, sans l'interpréter. « Il n'a presque rien dit pendant la réunion », plutôt que « il est contre le projet ».

B. Chercher deux autres explications. Fatigue, surcharge, timidité, désaccord qu'il n'ose pas exprimer : si elles viennent facilement, votre première lecture n'était qu'une hypothèse parmi d'autres.

C. Vérifier par une question ouverte. « Tu n'as pas beaucoup parlé tout à l'heure, qu'en penses-tu ? » invite l'autre à s'exprimer ; « Pourquoi tu bloques le projet ? » l'oblige à se défendre.

EN PRATIQUE · TROIS TEMPS AVANT DE CONCLURE

A. Décrire le fait, sans l'interpréter.

B. Chercher deux autres explications.

C. Vérifier par une question ouverte.

Cette méthode s'appuie sur ce que les psychologues appellent la réévaluation cognitive : changer l'interprétation d'une situation modifie l'émotion qu'elle provoque, et se révèle plus efficace que de chercher à réprimer cette émotion[37]. Au travail, elle évite qu'un malentendu de cinq minutes devienne un conflit de cinq mois.

POURQUOI CERTAINES CROYANCES NOUS RASSURENT

Une croyance n'est pas seulement une idée sur le monde. Elle peut aussi nous apporter quelque chose : un sentiment de contrôle, une explication rassurante, une appartenance à un groupe ou une protection contre l'incertitude. Croire que les gens sûrs d'eux sont compétents nous évite d'évaluer longuement leurs capacités. Croire que notre chef devrait deviner nos besoins nous épargne la difficulté de les exprimer. Croire que le travail acharné finit toujours par payer nous rassure sur notre avenir.

C'est aussi pourquoi une croyance peut résister aux faits : la remettre en question peut toucher à notre identité professionnelle, à nos habitudes ou à notre sécurité psychologique. La plus profonde de ces

croyances est peut-être celle-ci : **notre valeur personnelle ne se mesure pas à notre réussite professionnelle.** Le statut, les responsabilités, les promotions et la reconnaissance deviennent facilement des indicateurs de valeur personnelle. Mais lorsque l'identité repose excessivement sur le travail, un échec, un licenciement ou la retraite peuvent être vécus comme une remise en cause de soi tout entier.

Comprendre une croyance, ce n'est donc pas seulement demander : « Est-elle vraie ? » C'est aussi se demander : « Qu'est-ce qu'elle m'apporte, et qu'est-ce qu'elle m'évite ? » **Une croyance peut être psychologiquement utile sans être exacte. Et une idée inconfortable peut être vraie sans être facile à accepter.**

L'INTUITION N'EST PAS L'ENNEMIE

L'objectif n'est pas de se méfier systématiquement de son intuition. Celle-ci peut condenser une expérience professionnelle considérable et repérer rapidement des régularités utiles : le technicien qui « sent » une panne, la responsable qui perçoit une tension dans l'équipe. Mais elle peut aussi reproduire nos peurs, nos préjugés et nos expériences passées. **Une intuition est un signal à examiner, pas une conclusion à imposer.** Plus une décision est importante (une embauche, une promotion, un recadrage), plus il est utile de distinguer ce que l'on ressent, ce que l'on observe et ce que l'on sait réellement.

05 ET LA SUITE ALORS ?

Ce livre repose sur une idée simple : comprendre quelques mécanismes psychologiques solidement étudiés aide à mieux comprendre ses collègues, son chef et son équipe, et à améliorer les relations de travail. Un même mécanisme se vit d'ailleurs des deux côtés : le collaborateur voit une menace dans la porte fermée de son chef, le chef voit un désengagement dans le silence d'un collaborateur. Seule la place change.

Les chapitres suivants partent de ce que nous cherchons dans le travail, puis examinent ce que nous faisons pour l'obtenir, notre manière de

communiquer, de passer à l'action et de travailler ensemble, en confrontant chaque fois les idées reçues aux études. La psychologie n'est pas une boule de cristal, c'est une boussole : elle ne dit pas ce que pensent les autres, mais elle apprend à observer avec plus de nuance et moins de certitudes hâtives.

NOTES

1 Furnham, A. (2003). Belief in a just world: Research progress over the past decade. *Personality and Individual Differences*, 34(5), 795–817.

2 Pencavel, J. (2015). The productivity of working hours. *The Economic Journal*, 125(589), 2052–2076.

3 Monsell, S. (2003). Task switching. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(3), 134–140.

4 Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 168–181.

5 Ophir, E., Nass, C., & Wagner, A. D. (2009). Cognitive control in media multitaskers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(37), 15583–15587.

6 Uncapher, M. R., & Wagner, A. D. (2018). Minds and brains of media multitaskers: Current findings and future directions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(40), 9889–9896.

7 Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167.

8 Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

9 Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981–3003.

10 LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.

11 Arnsten, A. F. T. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410–422.

12 Ravid, D. M., White, J. C., Tomczak, D. L., Miles, A. F., & Behrend, T. S. (2023). A meta-analysis of the effects of electronic performance monitoring on work outcomes. *Personnel Psychology*, 76(1), 5–40. https://doi.org/10.1111/peps.12514

13 de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.

14 Kim, J. Y., Campbell, T. H., Shepherd, S., & Kay, A. C. (2020). Understanding contemporary forms of exploitation: Attributions of passion serve to legitimize the poor treatment of workers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118(1), 121–148.

15 O'Keefe, P. A., Dweck, C. S., & Walton, G. M. (2018). Implicit theories of interest: Finding your passion or developing it? *Psychological Science*, 29(10), 1653–1664.

16 Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925.

17 Gilbert, D. T., & Malone, P. S. (1995). The correspondence bias. *Psychological Bulletin*, 117(1), 21–38. https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.21

18 Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2010). Making attributions for behaviors: The prevalence of correspondence bias in the general population. *Basic and Applied Social Psychology*, 32(3), 269–277. https://doi.org/10.1080/01973533.2010.495654

19 Murphy, G., Loftus, E. F., Grady, R. H., Levine, L. J., & Greene, C. M. (2019). False memories for fake news during Ireland's abortion referendum. *Psychological Science*, 30(10), 1449–1459. https://doi.org/10.1177/0956797619864887

20 Anderson, C., Brion, S., Moore, D. A., & Kennedy, J. A. (2012). A status-enhancement account of overconfidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 718–735. https://doi.org/10.1037/a0029395

21 Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2019). Promotions and the Peter Principle. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 2085–2134.

22 Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.

23 Gilovich, T., Savitsky, K., & Medvec, V. H. (1998). The illusion of transparency: Biased assessments of others' ability to read one's emotional states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 332–346.

24 Bond, C. F., & DePaulo, B. M. (2006). Accuracy of deception judgments. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 214–234. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1003_2

25 DePaulo, B. M., Lindsay, J. J., Malone, B. E., Muhlenbruck, L., Charlton, K., & Cooper, H. (2003). Cues to deception. *Psychological Bulletin*, 129(1), 74–118. https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.1.74

26 Brooks, A. W., Gino, F., & Schweitzer, M. E. (2015). Smart people ask for (my) advice: Seeking advice boosts perceptions of competence. *Management Science*, 61(6), 1421–1435.

27 Campbell, W. K., & Sedikides, C. (1999). Self-threat magnifies the self-serving bias: A meta-analytic integration. *Review of General Psychology*, 3(1), 23–43. https://doi.org/10.1037/1089-2680.3.1.23

28 Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5–28.

29 McNatt, D. B. (2000). Ancient Pygmalion joins contemporary management: A meta-analysis of the result. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 314–322.

30 Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406.

31 Macnamara, B. N., Hambrick, D. Z., & Oswald, F. L. (2014). Deliberate practice and performance in music, games, sports, education, and professions: A meta-analysis. *Psychological Science*, 25(8), 1608–1618.

32 Nielsen, J. A., Zielinski, B. A., Ferguson, M. A., Lainhart, J. E., & Anderson, J. S. (2013). An evaluation of the left-brain vs. right-brain hypothesis with resting state functional connectivity magnetic resonance imaging. *PLOS ONE*, 8(8), e71275. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0071275

33 Pashler, H., McDaniel, M., Rohrer, D., & Bjork, R. (2008). Learning styles: Concepts and evidence. *Psychological Science in the Public Interest*, 9(3), 105–119. https://doi.org/10.1111/j.1539-6053.2009.01038.x

34 Mayer, R. E. (2009). *Multimedia Learning* (2e éd.). Cambridge University Press.

35 Kushlev, K., & Dunn, E. W. (2015). Checking email less frequently reduces stress. *Computers in Human Behavior*, 43, 220–228.

36 Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.

37 Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281–291. https://doi.org/10.1017/S0048577201393198