

L'EXPRESS **ENTREPRISE**

DEVENEZ UN AS

**EN
50 LEÇONS**

de la

PERSUASION

→ INFLUENCEZ LES AUTRES

grâce à des stratégies efficaces scientifiquement prouvées

→ UTILISEZ LES BONS RESSORTS

psychologiques pour convaincre

→ TRANSFORMEZ VOS FAIBLESSES

en armes de persuasion

→ EMPLOYEZ LES MOTS

qui augmentent votre pouvoir de conviction

→ FORMULEZ VOS MESSAGES

pour qu'ils soient vraiment entendus

→ SACHEZ CONVAINCRE

grâce aux émotions

**NOAH J. GOLDSTEIN PhD
STEVE J. MARTIN
ROBERT B. CIALDINI PhD**

SOLAR 
EDITIONS

DEVENEZ UN AS

de la

PERSUASION



L'EXPRESS ENTREPRISE

DEVENEZ UN AS

**EN
50 LEÇONS**

de la

PERSUASION

NOAH J. GOLDSTEIN PhD

STEVE J. MARTIN

ROBERT B. CIALDINI PhD

Traduction : Caroline Prost

SOLAR
EDITIONS 

© Profile Books Ltd 2007, pour l'édition originale /
© Noah J. Goldstein, Steve J. Martin et Robert B. Cialdini, 2007

© Express Roularta pour la première édition française
© Éditions Solar 2015, pour la présente édition

Les auteurs

Noah J. Goldstein est maître de conférences en management à l'école de commerce de l'UCLA (Université de Californie à Los Angeles), après avoir enseigné à la University of Chicago Graduate School of Business. Ses articles et comptes rendus de travaux de recherche sont publiés dans de nombreuses revues qui font autorité dans les domaines de la psychologie et des affaires. Un certain nombre de ses travaux ont été subventionnés par des bourses octroyées par des organismes publics américains, notamment la National Science Foundation et les National Institutes of Health. Plusieurs sociétés privées et instances publiques ont fait appel à ses services de consultant, notamment la société Accenture, le United States Forest Service et le United States Census Bureau.

Steve J. Martin est le directeur de la société Influence at work (Royaume-Uni), qui anime des stages de formation et propose des services de conseil principalement fondés sur les stratégies présentées dans cet ouvrage. Spécialiste dans les domaines du commerce et du marketing, il est l'auteur de nombreux articles publiés dans des revues économiques et dans la presse britannique. Il est l'un des auteurs du livre

Sold ! et il anime des ateliers de formation lors de conférences organisées dans le monde entier. Il intervient régulièrement dans le cadre de cours consacrés à l'influence et la persuasion dispensés dans des établissements prestigieux tels que la Cranfield University ou la Sir John Cass London Business School. En outre, des sociétés privées et des organismes publics font fréquemment appel à ses services de consultant.

Robert B. Cialdini est professeur de psychologie et marketing à l'Arizona State University. Il est le spécialiste de l'influence et de la persuasion le plus reconnu dans le monde, et son ouvrage *Influence et manipulation : comprendre et maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion* (éditions First), qui s'est vendu à plus d'un million d'exemplaires, a eu un énorme retentissement à l'échelle mondiale. Les résultats de ses recherches sont publiés dans de nombreuses revues spécialisées et économiques, et suscitent l'intérêt des pouvoirs publics comme celui des dirigeants d'entreprise. En 2003, il s'est vu décerner le Donald T. Campbell Award, qui a salué sa contribution éminente aux avancées réalisées dans le domaine de la psychologie sociale.

Sommaire

Introduction	1
1. Comment mieux convaincre les autres en leur compliquant la vie ?	8
2. Qui veut-on imiter ?	13
3. Quelle erreur fréquente inverse l'effet attendu de nos messages ?	17
4. Quand la norme agit comme un aimant : comment éviter que vos arguments se retournent contre vous ?	22
5. Pourquoi les gens en veulent-ils moins quand on leur en propose trop ?	26
6. Comment un petit cadeau peut-il vous porter préjudice ?	31

7. Comment le lancement d'un nouveau produit peut-il stimuler les ventes d'un produit moins performant ? 34
8. La peur : facteur de persuasion ou sentiment paralysant ? 38
9. Quels enseignements stratégiques tirer des jeux d'échecs ? 42
10. Quel est l'accessoire de bureau qui peut vous rendre plus convaincant ? 47
11. Pourquoi les restaurants devraient-ils jeter leur petite corbeille de bonbons ? 50
12. Pourquoi faut-il faire le premier pas ? 54
13. Un service vieillit-il comme du pain ou comme du bon vin ? 58
14. Comment transformer un petit pas en une grande enjambée ? 61
15. Comment devenir un maître Jedi de la persuasion ? 66
16. Comment vous assurer un plus grand soutien de la part des autres en posant une simple question ? 70
17. Engagement passif ou engagement actif : lequel des deux a-t-il le plus de chances d'être tenu ? 74

18. Comment lutter contre la cohérence grâce à la cohérence ?	78
19. Quel « truc » emprunter à Benjamin Franklin pour devenir plus convaincant ?	81
20. Pourquoi peut-on aller très loin en ne demandant pas grand-chose ?	85
21. Mise à prix haute ou mise à prix basse, laquelle des deux incitera les gens à acheter ?	88
22. Comment frimer sans passer pour un frimeur ?	92
23. Quel est le piège à éviter quand on est le plus intelligent ?	97
24. Qu'avons-nous à apprendre de l'élitisme ?	101
25. Comment des réunions mal menées peuvent-elles aboutir à des catastrophes ?	105
26. Qui est le plus convaincant ? L'avocat du diable ou le véritable contestataire ?	109
27. Comment peut-on se tromper en suivant le bon exemple ?	112
28. Comment transformer une faiblesse en atout ?	115

29. Quels défauts vaut-il mieux avouer ?	118
30. Quand a-t-on raison d'admettre que l'on a tort ?	121
31. Pourquoi faut-il se réjouir d'une panne de serveur ?	125
32. Comment un point commun peut-il faire toute la différence ?	128
33. Votre nom peut-il influencer le cours de votre vie ?	131
34. Quel « truc » pouvons-nous emprunter aux serveurs ?	136
35. Comment sourire pour que la vie vous sourie ?	140
36. Quel enseignement tirer de la ruée vers les torchons ?	143
37. Qu'y a-t-il à gagner de la perte ?	148
38. Quel petit mot peut-il vous rendre plus convaincant ?	154
39. Quand vaut-il mieux limiter les arguments ?	159
40. Qu'avons-nous à gagner à nommer simplement les choses ?	163

41. Est-ce en rimant que l'on devient plus convaincant ?	167
42. En matière de persuasion, peut-on dire que tout est relatif ?	171
43. Comment convaincre les gens grâce à ce qu'ils ont déjà fait ?	174
44. Qu'est-ce qu'une boîte de crayons peut nous enseigner sur la persuasion ?	177
45. Comment formuler un message pour qu'on l'entende encore, et encore, et encore ?	180
46. Quel simple objet peut-il convaincre les gens de mieux se comporter ?	186
47. La bonne humeur fait-elle le bon négociateur ?	190
48. Quels liens existe-t-il entre émotion et persuasion ?	194
49. Comment fait-on croire aux gens que tout ce qu'ils lisent est vrai ?	197
50. Du café pour être plus convaincant ?	201
La science de la persuasion au XXI ^e siècle	203

Persuasif et moralement irréprochable	228
La science de la persuasion à votre service	232
Vos propres expériences d'as de la persuasion	241
Références bibliographiques	243
Remerciements	259
Index	261

Introduction

Si le monde est une scène de théâtre, quelques petits changements dans vos répliques peuvent bouleverser le déroulement de la pièce.

Le comique Henny Youngman racontait souvent cette blague au sujet de l'hôtel où il avait passé la nuit : « Quel hôtel ! Les serviettes de bain étaient si grandes et si épaisses que j'ai eu du mal à fermer ma valise. »

Pourtant, depuis quelques années, le dilemme auquel on doit faire face quand on va à l'hôtel a quelque peu évolué. Aujourd'hui, on ne se pose plus tellement la question de savoir si on va emporter les serviettes : on se demande plutôt si on va les réutiliser ou non pendant son séjour. Un nombre croissant d'hôtels se lançant dans des campagnes en faveur de l'environnement demandent de plus en plus souvent à leurs clients de réutiliser leurs serviettes de bain pour préserver les ressources naturelles, économiser de l'énergie et réduire le volume de produits détergents polluants rejetés dans la nature. Cette requête se fait généralement par l'intermédiaire d'une affichette placée dans chaque salle de bains. L'étude de ces affichettes nous en dit long sur la science souvent méconnue de la persuasion.

L'éventail des angles depuis lesquels la question peut être abordée et celui des raisons susceptibles de pousser les clients à réutiliser leurs serviettes étant quasiment infinis, quels mots écrire sur l'affichette pour convaincre le plus de gens possible ? Avant de répondre à cette question, ce que nous ferons au cours des deux premiers chapitres de cet ouvrage, regardons comment ceux qui rédigent les messages de ces affiches s'y prennent généralement. Une étude portant sur des dizaines d'affiches provenant d'hôtels très différents du monde entier révèle que la carte la plus fréquemment jouée pour inciter les clients à réutiliser leurs serviettes est celle de la protection de l'environnement. On informe quasiment toujours le client du fait qu'en réutilisant sa serviette, il contribuera à préserver les ressources naturelles et l'environnement en limitant le gaspillage. Cette information est généralement accompagnée de petites images censées rappeler la nature : arc-en-ciel, gouttes de pluie, arbres... ou renne !

Cette stratégie de persuasion semble bien fonctionner. L'un des principaux fabricants de ces petites affiches rapporte que la plupart des clients d'hôtels à qui on le suggère réutilisent effectivement leur serviette au moins une fois pendant leur séjour. On peut donc considérer que le niveau de participation à la campagne suscité par ces affiches est remarquable.

Nous, les psychosociologues, sommes cependant toujours à la recherche de moyens de mettre en application nos connaissances scientifiques de façon à accroître l'efficacité des mesures et des pratiques à l'échelle de la société. Un peu à la manière de ces panneaux où l'on peut lire « Votre publicité ici ! », ces affichettes semblaient nous faire signe et nous dire : « Servez-vous de nous pour tester vos idées ! » C'est donc ce que nous avons fait. Et comme nous allons le voir, nous avons démontré qu'en changeant un tout petit peu la formulation de la requête, les chaînes d'hôtels peuvent faire mieux, bien mieux.

Savoir exactement dans quelle mesure on pourrait améliorer la portée de ce type de campagnes en faveur de l'environnement est intéressant mais restrictif, et d'une manière bien plus générale, ce que nous affirmons, c'est que chacun peut renforcer sa faculté de convaincre les autres en apprenant à maîtriser des stratégies de persuasion dont l'efficacité est prouvée scientifiquement. Comme le montre cet ouvrage, le simple fait de modifier ne serait-ce que légèrement nos messages peut les rendre bien plus convaincants. Nous nous appuyerons sur des dizaines d'études – certaines menées par nous-mêmes, d'autres par des confrères – qui confirment ce fait dans différents contextes. Ce faisant, nous aborderons les principes qui sous-tendent ces constats. Notre objectif principal est de permettre au lecteur de mieux comprendre les processus psychologiques en jeu quand il s'agit d'influencer les autres pour les conduire à agir d'une manière positive pour eux comme pour lui. En plus d'exposer ici diverses stratégies de persuasion efficaces et moralement irréprochables, nous examinons les pièges dont chacun doit se méfier pour éviter d'être influencé, soit subtilement, soit ouvertement, lorsqu'il a des décisions à prendre.

Nous tenons à souligner le fait que notre objet n'est pas de vulgariser des concepts de psychologie ni de nous appuyer sur une soi-disant « expérience personnelle », mais d'aborder les ressorts psychologiques en jeu dans les stratégies de persuasion efficaces, en nous fondant sur des preuves scientifiques rigoureuses. Pour ce faire, nous examinerons un large éventail d'exemples déroutants au premier abord, mais que l'on comprendra mieux en ayant une meilleure connaissance des processus psychologiques qui sous-tendent l'influence sociale. Par exemple : pourquoi, immédiatement après l'annonce du décès du pape le plus populaire du monde contemporain, des hordes de clients prennent-elles d'assaut des boutiques à des milliers de kilomètres de là pour acheter des souvenirs qui n'ont rien à voir ni avec le

pape, ni avec le Vatican, ni même avec l'Église catholique ? Nous nous pencherons également sur le petit accessoire de bureau qui peut vous aider à devenir bien plus convaincant aux yeux des autres, sur ce que Luke Skywalker peut nous enseigner sur le leadership, sur l'erreur que commettent souvent les gens et à cause de laquelle leur message leur revient en pleine figure, sur la manière de transformer vos faiblesses en armes de persuasion, et nous verrons pourquoi le fait de vous considérer comme un expert dans un domaine, ou d'être perçu comme tel par les autres, peut être si dangereux.

La persuasion, une science et non un art

Les scientifiques se penchent sur la persuasion en tant que sujet d'étude depuis plus d'un demi-siècle. On dirait pourtant que les résultats de leurs recherches sont une sorte de secret dissimulé au fin fond de revues spécialisées. Étant donné la quantité de recherches qui sont menées sur le sujet, cela vaut la peine de prendre le temps de se demander pourquoi ces travaux sont négligés à ce point. Il n'y a rien de surprenant à ce que ceux qui doivent choisir la manière dont ils vont s'y prendre pour convaincre les autres s'appuient sur l'économie, la science politique ou les relations publiques pour prendre leurs décisions. Il est en revanche très étonnant de constater qu'ils ne pensent pas à examiner les théories et les pratiques issues des recherches dans le domaine de la psychologie.

L'une des explications à ce phénomène est que les gens considèrent que pour acquérir un minimum de compétences en économie, en science politique ou en relations publiques, il est nécessaire de recourir à l'aide de personnes qualifiées dans ces domaines, alors qu'ils sont souvent per-

suadés d'avoir une connaissance intuitive des principes psychologiques de base tout naturellement parce qu'ils sont des êtres humains qui, dans la vie de tous les jours, interagissent avec d'autres êtres humains. Ils sont par conséquent moins enclins à étudier les conclusions des chercheurs en psychologie lorsqu'ils doivent prendre une décision. En étant ainsi trop sûrs d'eux, ils passent à côté d'une chance sans égale de savoir influencer les autres et ils risquent, dans le pire des cas, de mal exploiter des principes de psychologie qu'ils maîtrisent mal, à leurs propres dépens ou à ceux des autres.

En plus de se fonder trop souvent sur leurs expériences personnelles, les gens ont également tendance à trop recourir à l'introspection. Par exemple, pourquoi les professionnels chargés de rédiger les messages qui figurent sur les affichettes des hôtels ne mentionnent-ils généralement que les conséquences sur l'environnement de la campagne qui est menée par l'établissement ? Probablement parce qu'ils ont fait ce que chacun de nous ferait : ils se sont posé la question : « Qu'est-ce qui *me* pousserait à participer à cette campagne en réutilisant ma serviette ? » En analysant leurs propres motivations, ils ont compris qu'une affiche qui mentionnerait leurs valeurs et qui s'adresserait directement à l'individu soucieux de l'environnement qu'ils sont, serait particulièrement convaincante. Mais ce faisant, ils n'ont pas vu qu'ils pourraient susciter une plus grande adhésion vis-à-vis de la campagne rien qu'en modifiant légèrement la formulation de leur requête.

La persuasion est une science. On en parle souvent comme d'un art, mais c'est une erreur. Si un artiste talentueux peut sans aucun doute apprendre des choses qui lui permettront d'exploiter encore davantage ses dons, un véritable artiste ne doit pouvoir compter que sur son talent et sa propre créativité, lesquels ne peuvent être enseignés par un tiers. Heureusement, il en va différemment de la persuasion. Même ceux qui se pensent incapables de

convaincre qui que soit – ceux qui estiment qu'ils ne parviendraient pas à persuader un enfant de manger des bonbons – peuvent devenir des as de la persuasion grâce à l'apprentissage, en comprenant les principes psychologiques qui sous-tendent les processus de persuasion et en utilisant des stratégies dont l'efficacité est scientifiquement prouvée.

Que vous soyez cadre, avocat, travailleur social, dirigeant, serveur, vendeur, enseignant ou quoi que ce soit d'autre, l'objet de ce livre est de vous aider à devenir un champion de la persuasion. Nous exposerons un certain nombre de techniques fondées sur les six principes universels en matière d'influence décrits par l'un d'entre nous (Robert Cialdini) dans son livre *Influence & manipulation*, à savoir la réciprocité (nous nous sentons obligés de rendre les services qui nous ont été rendus), l'autorité (nous attendons des spécialistes qu'ils nous disent quoi faire), la cohérence dans l'engagement (nous voulons que notre conduite soit cohérente vis-à-vis de nos engagements et de nos valeurs), la rareté (plus une ressource est rare, plus nous la voulons), la sympathie (plus nous apprécions les gens, plus nous sommes enclins à leur dire oui) et l'exemple des autres (nous observons les agissements des autres pour savoir comment agir nous-mêmes). Nous examinerons en détail ce que signifient et ce qu'impliquent ces principes, mais nous ne nous limiterons pas à cela. Bien que ces six principes sous-tendent la plupart des stratégies de persuasion efficaces, de nombreuses autres techniques reposent sur d'autres facteurs psychologiques, que nous étudierons ici. Nous nous pencherons également sur la manière dont ces stratégies fonctionnent dans différents contextes, en nous intéressant non seulement au monde du travail, mais aussi aux situations de la vie privée, celles que l'on rencontre en tant que parent, voisin ou ami par exemple. Les conseils que nous prodiguons sont concrets, moralement irréprochables et faciles à suivre. Ils s'inscrivent dans une logique proactive

et ne vous demanderont que peu d'efforts pour des résultats inespérés.

Encore un clin d'œil à Henny Youngman : nous espérons qu'une fois que vous aurez fini de lire ce livre, votre valise contiendra tant de stratégies de persuasion dont l'efficacité a été scientifiquement prouvée que vous aurez du mal à la fermer.

Comment mieux convaincre les autres en leur compliquant la vie ?

Les chaînes de télévision, toujours plus nombreuses, diffusent de plus en plus de programmes sponsorisés par des sociétés privées, émissions de téléachat ou publiereportages. Colleen Szot est mondialement réputée pour ses émissions, et ce n'est pas par hasard : non seulement elle est l'auteur de plusieurs publiereportages très connus aux États-Unis, mais elle a également écrit le script d'une émission suite à laquelle un record de vente qui datait de près de vingt ans a été battu. Bien qu'elle recoure dans une large mesure à des éléments communs à la plupart des émissions de ce type, c'est-à-dire des slogans accrocheurs, un public incroyablement enthousiaste et des témoignages de célébrités, Colleen Szot a su innover en changeant quelques mots d'une formule désormais classique, et ce faisant, elle a incité bien plus de gens à acheter le produit en question. Fait encore plus remarquable : ces quelques mots indiquaient clairement aux liens potentiels que commander ce produit pourrait

s'avérer compliqué. Quels sont ces mots et comment ont-ils donné un tel coup de fouet aux ventes ?

Colleen Szot a tout simplement remplacé la formule habituelle – « Nos hôteses attendent votre appel, contactez-les tout de suite » – par les mots : « Si toutes les lignes sont occupées, merci de rappeler ultérieurement. » Au premier coup d'œil, ce changement semble bien imprudent. Après tout, ce message laisse entendre que les clients potentiels risquent de devoir perdre leur temps à composer encore et encore le numéro jusqu'à ce qu'une hôtesse leur réponde enfin. Voir les choses ainsi revient à ignorer la force du principe de l'exemple des autres. En un mot, lorsque les gens ne sont pas sûrs de la conduite à adopter, ils ont tendance à regarder autour d'eux et à prendre exemple sur ce que font les autres. Dans le cas qui nous intéresse ici, pensez à ce qu'évoquent les mots « Nos hôteses attendent votre appel » : des dizaines d'employées qui s'ennuient et qui se font les ongles ou tripotent des papiers à côté de leur téléphone muet. Une telle image est synonyme de demande faible et de ventes inexistantes.

Maintenant observez comment évolue votre perception de la popularité du produit quand vous entendez les mots : « Si toutes les lignes sont occupées, merci de rappeler ultérieurement. » À la place de ces hôteses inactives qui s'ennuient, vous voyez sûrement des employées qui passent d'appel en appel sans avoir le temps de souffler. Grâce à cette formule, chacun chez soi peut se douter de ce que font les autres, même si ces derniers sont de parfaits étrangers. Après tout, « si les lignes sont occupées, alors d'autres gens qui sont comme moi en train de regarder cette émission sont eux aussi en train d'essayer d'appeler ».

Bien des travaux menés dans le domaine de la psychologie sociale démontrent à quel point l'exemple des autres peut influencer les comportements. Pour ne citer qu'un exemple, le chercheur Stanley Milgram et son équipe ont procédé à une expérience dans le cadre de laquelle un assistant s'arrê-

tait sur un trottoir bondé de New York et regardait le ciel pendant soixante secondes. La plupart des passants le contournaient tout simplement sans même jeter un œil à ce qu'il pouvait bien regarder. Lorsque quatre autres personnes envoyées par les chercheurs sont venues le rejoindre pour regarder en l'air elles aussi, le nombre de personnes qui les ont imitées a fait bien plus que quadrupler.

Il est important de souligner que s'il ne fait aucun doute que le comportement des autres influence considérablement les gens à l'échelle de la société, quand nous demandons aux personnes qui participent à nos études si le comportement des autres influence le leur, elles affirment de façon péremptoire que ce n'est pas le cas. Mais les chercheurs en psychologie sociale savent à quoi s'en tenir. Nous savons que la capacité de chacun d'identifier les facteurs qui pèsent sur son comportement est étonnamment limitée. C'est d'ailleurs peut-être la raison pour laquelle les personnes chargées de rédiger les affichettes qui invitent les clients à réutiliser leur serviette n'ont pas pensé à exploiter le principe de l'exemple des autres. Leur attention s'est portée sur la manière dont l'utilisation à plusieurs reprises d'une même serviette pouvait contribuer à préserver l'environnement, un aspect qui semblait, au moins à première vue, le plus à même de convaincre les clients.

Nous avons vu que la majorité des clients qui lisent l'affichette les invitant à réutiliser leur serviette le font au moins une fois au cours de leur séjour. Que se passerait-il si les clients étaient tout simplement informés de ce fait ? Cela influencerait-il leur décision de participer à la campagne en faveur de l'environnement ? Nous (deux des auteurs de ce livre, avec l'aide d'un autre chercheur) avons voulu savoir si une formule contenant cette information était plus convaincante qu'une formule adoptée par les professionnels de l'hôtellerie du monde entier.

Pour ce faire, nous avons conçu deux petites affiches que nous avons placées dans des chambres d'hôtel, avec l'accord du gérant de l'établissement concerné. Sur la première

de ces affiches, on pouvait lire le type de messages que l'on voit partout et qui met l'accent sur la protection de l'environnement. Les clients étaient invités à contribuer à préserver l'environnement et à montrer leur respect pour la nature en participant à la campagne. La seconde affichette exploitait le principe de l'exemple des autres en précisant tout simplement que la majorité des clients de l'hôtel réutilisait sa serviette au moins une fois au cours de son séjour. Ces affiches, ainsi que d'autres dont nous parlerons plus tard dans ce livre, ont été placées au hasard dans les différentes chambres de l'établissement.

Il faut savoir que les chercheurs en psychologie sociale ont généralement la chance d'avoir à leurs côtés une équipe d'étudiants-assistants qui les aide à recueillir les données issues de leurs études. Mais comme vous pouvez l'imaginer, aucun de nos assistants n'aurait été ravi de devoir se faufiler dans les salles de bains de cet hôtel pour recueillir les données, pas plus que les clients de l'hôtel ne l'auraient apprécié. Le comité d'éthique de notre université aurait sûrement tiqué à l'idée d'une telle pratique... tout comme nos propres mères d'ailleurs. Heureusement, le personnel chargé de faire le ménage dans les chambres a gentiment proposé de recueillir les données pour nous. Chaque jour, ces personnes notaient tout simplement si l'occupant de chaque chambre avait choisi de réutiliser au moins une serviette ou non.

Quand nous avons dépouillé les données, nous avons constaté que parmi les clients qui avaient appris que la plupart des autres clients avaient réutilisé leur serviette (recours au principe de l'exemple des autres), un message qui à notre connaissance n'est diffusé par aucun hôtel, le nombre de personnes qui avaient accédé à la requête était 26 % plus élevé que parmi les autres clients. Nous avons donc amélioré de 26 % la participation à la campagne rien qu'en changeant *quelques mots* sur l'affichette pour faire savoir ce que faisaient les autres. Pas mal pour un facteur dont les gens disent qu'il n'a strictement aucune influence sur eux.

Ces résultats montrent à quel point le fait de tenir compte de la force de l'exemple des autres peut s'avérer payant lorsqu'il s'agit d'être convaincant. Il ne faut bien entendu pas négliger l'importance de la manière dont vous diffusez l'information. Il est peu probable que vos interlocuteurs réagissent de façon positive si vous leur dites quelque chose comme : « Hé ! vous ! faites le mouton et rejoignez le troupeau. Bêêêêêêêêh hhhh ! » Une formulation plus encourageante telle que : « Comme tant d'autres, participez à la sauvegarde de l'environnement » a de grandes chances d'être mieux accueillie.

Outre son impact sur différents aspects de la vie en société, l'exemple des autres peut devenir un facteur important dans votre vie professionnelle. Lorsque vous faites la promotion de vos produits phares en citant des chiffres de vente impressionnants qui font la preuve de leur succès, n'oubliez jamais de demander à des clients satisfaits de vous fournir une petite lettre de recommandation. Il est également important de montrer ces lettres lorsque vous vous présentez à de nouveaux clients potentiels qui ont peut-être besoin d'être rassurés sur les prestations que votre société peut offrir. Encore mieux : vous pouvez organiser des rencontres au cours desquelles vos clients actuels pourront dire directement à vos clients potentiels à quel point ils sont satisfaits de vos services. Vous pouvez par exemple inviter tous ces gens à un déjeuner ou à un séminaire et attribuer les places de sorte qu'ils pourront facilement engager la conversation. Dans un tel contexte, il est probable qu'ils en viendront rapidement à discuter des avantages d'une collaboration avec votre société. Et si, quand vous les relancez pour savoir s'ils comptent participer à votre déjeuner, vos clients potentiels vous disent qu'ils vous rappelleront pour vous donner leur réponse, n'oubliez pas de les inviter à renouveler leur appel si votre ligne est occupée lorsqu'ils essaieront de vous joindre...

Qui veut-on imiter ?

Notre message mettant l'accent sur l'exemple des autres a permis de faire progresser le nombre de clients qui réutilisent leur serviette par rapport à la moyenne actuelle. Nous savons donc que les gens ont tendance à imiter le comportement des autres. Mais cette conclusion soulève une nouvelle question : qui sont les individus que les autres ont le plus tendance à imiter ?

Par exemple, les gens seraient-ils plus enclins à réutiliser leur serviette s'ils savaient que les informations relatives à l'exemple des autres concernaient les personnes qui ont occupé leur chambre et non l'hôtel dans son ensemble ? On peut penser que non. En fait, mettre l'accent sur cette chambre en particulier semble inopportun pour deux raisons. Premièrement, d'un point de vue strictement rationnel, il est probable que l'occupant de la chambre n'aura pas une opinion particulièrement positive des occupants précédents. Après tout, rien que par leur présence dans cette chambre, ils ont plus contribué que n'importe quel autre client de l'hôtel à en abîmer des éléments et donc à réduire son confort. Deuxièmement, il n'y a aucune raison de penser que le comportement de ceux qui ont occupé la chambre par le passé est plus à imiter que celui des clients qui ont dormi dans la chambre d'à côté. Cependant, comme on l'a vu plus haut, un grand nombre d'études dans le domaine

de la psychologie montre à quel point les gens se trompent sur ce qui les pousse à agir de telle ou telle manière.

Souvenez-vous : le message mettant l'accent sur l'exemple des autres de notre étude sur les clients d'hôtels, informait ces derniers du fait que d'autres, semblables à eux-mêmes, et plus précisément la majorité des autres clients de l'hôtel, avaient réutilisé leur serviette au moins une fois au cours de leur séjour. Nous avons décidé de pousser l'identification un peu plus loin en menant une nouvelle étude dans le cadre de laquelle l'affichette placée dans certaines chambres donnait l'exemple des clients qui avaient séjourné dans *ces chambres en particulier*. Donc, outre le message habituel en faveur de l'environnement et le message donnant l'exemple des autres utilisés dans le cadre de l'étude précédente, certains ont pu lire un message les informant que la plupart des clients qui avaient séjourné dans leur chambre avaient participé à la campagne de protection de l'environnement en réutilisant leur serviette au moins une fois au cours de leur séjour.

Lors de l'analyse des données, nous avons constaté que les clients de cette dernière catégorie avaient encore plus tendance que les autres clients de l'hôtel en général à réutiliser leur serviette. Et si l'on compare les résultats obtenus avec ceux de la campagne habituelle mettant l'accent sur la protection de l'environnement, on observe une progression de 33 % de la participation. Ces résultats laissent penser que si Henny Youngman avait pu lire dans sa salle de bains un message l'avertissant qu'aucun client ayant séjourné dans sa chambre n'avait jamais volé une serviette, il aurait eu beaucoup moins de mal à fermer sa valise au moment de partir. Mais pourquoi cela ?

Le fait est qu'il vaut généralement mieux adopter le comportement habituel dans un lieu ou un contexte donnés. Par exemple, lorsque vous vous rendez à la bibliothèque, vous comportez-vous comme les autres personnes présentes, en déambulant en silence dans les allées et en glissant de

temps à autre un mot discret à vos amis, ou agissez-vous comme la clientèle de votre bar préféré, en écrasant violemment les livres contre votre front par défi et en jouant à boire un coup à chaque fois que vous lisez un mot qui comporte la lettre *e* ? Si vous voulez éviter de vous voir interdire à vie l'accès à la bibliothèque, vous choisirez bien évidemment le premier comportement plutôt que le second.

Nous avons évoqué l'importance des recommandations émises par d'autres quand il s'agit d'influencer l'opinion de quelqu'un. Les résultats de cette expérience suggèrent que plus la personne qui émet la recommandation a de points communs avec le public ciblé, plus son message est convaincant. Cela signifie que quand vous choisissez la lettre de recommandation que vous allez montrer à votre nouveau client potentiel, vous devez laisser votre ego de côté. Vous devez sélectionner en priorité non pas celle dont vous êtes le plus fier, mais celle qui a été fournie par le client qui a le plus de points communs avec votre client potentiel. Ainsi un enseignant qui essaie de convaincre un élève de venir plus régulièrement en classe ne devrait pas demander à des élèves du premier rang qu'ils disent ce que cela leur apporte de venir à l'école, mais plutôt s'adresser à des élèves dont le profil est plus proche de celui du jeune récalcitrant.

Un autre exemple. Si vous essayez de vendre un logiciel à la gérante d'une chaîne d'instituts de beauté, elle sera plus sensible à la satisfaction exprimée par d'autres gérants d'instituts qu'à celle des grands pontes d'une multinationale. Elle pensera probablement : « Si d'autres personnes *qui me ressemblent* obtiennent de bons résultats avec ce produit, alors celui-ci devrait me convenir également. »

Et si vous êtes un dirigeant ou un cadre chargé de convaincre des employés des avantages que présente un nouvel équipement, vous devriez demander à d'autres employés du même service qui l'utilisent déjà de faire part de leur expérience positive. Mais que faire quand vous avez

essayé cette stratégie et qu'il reste un employé particulièrement têtu, peut-être celui qui aura travaillé le plus longtemps avec l'ancien équipement, qui refuse toujours de se laisser convaincre ? Une erreur fréquente de la part des dirigeants consiste alors à choisir l'employé qui parle le mieux pour qu'il explique les avantages du nouveau matériel à son collègue, même si ces deux employés sont très différents à bien des points de vue. Il serait bien préférable de demander leur avis à des collègues ayant des points communs avec l'employé récalcitrant, peut-être des personnes qui auraient elles aussi travaillé pendant des années avec l'ancien système, même si ces gens parlent moins bien ou sont moins appréciés.

Quelle erreur fréquente inverse l'effet attendu de nos messages ?

Les publicités ont généralement pour objectif de promouvoir un produit, pas d'émouvoir les gens. Pourtant, au début des années 1970, l'association Keep America beautiful (Préserveons la beauté de l'Amérique) a lancé un spot publicitaire si émouvant que bien des gens le considèrent comme le message d'intérêt général le plus marquant de tous les temps. Conçu pour apporter une touche de morale à la dose quotidienne de télévision de la population américaine, ce spot montrait un Indien d'Amérique réagissant aux dégâts causés à l'environnement partout autour de lui en versant une larme unique mais poignante. Bien des années plus tard, la même association a remis en scène son personnage dans le cadre d'une nouvelle campagne. Cette fois, la caméra montrait plusieurs personnes attendant le bus et faisant des choses courantes dans ces circonstances, à savoir boire un café, lire le journal ou fumer une cigarette. Le bus arrivait, tout le monde montait dedans, puis la caméra reve-

nait à l'endroit où ces gens avaient attendu, maintenant désert et jonché de gobelets en plastique, de journaux et de mégots de cigarettes. La caméra se déplaçait de droite à gauche et zoomait lentement en direction d'une affiche représentant le même Indien d'Amérique qui surplombait la scène, toujours avec une larme à l'œil. Tandis que l'écran devenait tout noir, le slogan apparaissait : « Vous l'avez voulu, il est de retour. »

« Vous l'avez voulu, il est de retour. » Quelle sorte de message perçoit-on en lisant cette phrase et en voyant ces images ? Le spectateur comprend que bien que des tas de gens condamnent l'attitude de ceux qui jettent n'importe quoi dans la nature, en fait, ils le font eux aussi. Si condamner fermement un tel comportement peut certainement inciter les gens à faire plus attention, leur dire que cette attitude est courante revient à leur donner un exemple qu'ils risquent bien de suivre. Le principe de l'exemple des autres reposant sur l'idée que nous avons tendance à faire comme le plus grand nombre, il peut avoir des effets nuisibles aussi bien que positifs.

La vie de tous les jours nous fournit bien d'autres exemples de ce phénomène. Dans les cabinets médicaux et les hôpitaux, on peut lire, sur les murs de la salle d'attente, des affiches dénonçant le nombre de patients qui ne se présentent pas lors de leur rendez-vous ; or ce phénomène ne cesse de s'accroître. Les personnalités politiques ne se rendent pas compte du message qu'elles font passer quand elles déplorent la faible participation à des élections... cette participation ne faisant que reculer de suffrage en suffrage. En Arizona, ceux qui visitent le Petrified Forest National Park (Parc national de la forêt pétrifiée), apprennent rapidement grâce à d'énormes pancartes que l'existence même du parc est en péril, car un grand nombre de visiteurs ramassent des morceaux de bois fossilisés : « Votre patrimoine disparaît chaque jour, car 14 tonnes de bois fossilisé sont volées chaque année, petit morceau par petit morceau. »

Si ces messages reflètent effectivement la réalité et s'ils sont formulés avec les meilleures intentions du monde, il n'en demeure pas moins que ceux qui les envoient ne se rendent pas compte qu'en donnant haut et fort de mauvais exemples, ils risquent sans le vouloir de mettre en avant le grand nombre de personnes qui se conduisent mal, au lieu de mettre l'accent sur le caractère nuisible du comportement en question. En fait, le cas du problème de vols auquel doivent faire face les autorités du Petrified Forest National Park nous a été rapporté par un ancien étudiant. Il avait visité le parc avec sa fiancée, une personne qu'il qualifiait de parfaitement honnête, quelqu'un qui n'aurait jamais emprunté un stylo sans le rendre. Alors qu'ils étaient tous les deux en train de lire le panneau condamnant le vol de bois fossilisé, il eut le choc de sa vie quand sa compagne, extrêmement respectueuse des lois dans d'autres circonstances, lui donna un coup de coude en murmurant : « On ferait bien d'en récupérer un morceau tout de suite. »

Afin d'évaluer l'impact du mauvais exemple des autres (et de voir s'il était possible de trouver une formulation plus convaincante), l'un de nous, avec l'aide d'une équipe de chercheurs spécialisés dans l'étude du comportement, a conçu deux panneaux destinés à dissuader les voleurs de bois de sévir au Petrified Forest National Park. Le message mettant l'accent sur le mauvais exemple des autres indiquait que de nombreux visiteurs avaient volé du bois. Il disait : « De nombreux visiteurs ont prélevé du bois fossilisé du site, altérant l'état naturel de la forêt pétrifiée » et il était illustré d'une photo où l'on voyait des gens voler des morceaux de bois. Un autre message ne mentionnait pas l'attitude des autres. Il indiquait simplement qu'il était interdit de voler du bois grâce à ces mots : « Merci de ne pas ramasser de bois fossilisé afin de préserver l'état naturel de la forêt pétrifiée. » Ce message était accompagné d'une illustration représentant un visiteur seul en train de voler un morceau de bois, sa main était entourée d'un cercle rouge

barré (symbole universel de l'interdiction). Pour mener à bien notre expérience, nous avons aussi parfois créé des conditions de référence en ne mettant aucun de ces deux panneaux dans le parc.

À l'insu des visiteurs, nous avons placé le long du sentier des morceaux de bois fossilisé portant une marque. Nous avons mis un panneau ou l'autre, voire aucun, au début de chaque sentier, ainsi nous avons pu constater la mesure dans laquelle les différents messages influaient sur les vols.

Nos conclusions ont de quoi donner des frissons aux autorités du parc, car en l'absence de tout panneau, 2,92 % des morceaux portant une marque ont été volés, tandis qu'en présence du panneau mettant l'accent sur le mauvais exemple des autres, les vols ont été *plus nombreux* (7,92 %). On peut donc dire que ce message a fait quasiment tripler le nombre de vols. Cette stratégie de lutte contre le vol avait plutôt pour effet *d'inciter* au vol. Au contraire, la présence de l'autre message, celui qui enjoignait simplement les visiteurs à ne pas voler le bois a permis de réduire un peu les vols (1,67 %) par rapport au cas de figure où il n'y avait pas de panneau du tout. Ces résultats confirment l'hypothèse selon laquelle quand l'exemple des autres montre qu'un comportement indésirable est malheureusement très fréquent, on risque fort d'aggraver la situation en diffusant cette information. Ainsi au lieu de donner de mauvais exemples, dans ces circonstances, les spécialistes de la communication devraient mettre l'accent sur le comportement qui est adapté sur le lieu en question. Ou bien, si les conditions le permettent, ils devraient attirer l'attention des gens sur tous ceux qui adoptent le bon comportement. On peut parfois faire cela en exploitant différemment les chiffres. Par exemple, bien que 14 tonnes de bois soient volées chaque année dans le parc, les voleurs sont extrêmement peu nombreux (seulement environ 2,92 % du nombre total de visiteurs) par rapport à tous les visiteurs qui respectent la réglementation du parc et choisissent de préserver ses richesses naturelles.

Quels enseignements tirer de ces découvertes pour être plus convaincant ? Imaginons que vous êtes cadre dans une société et que vous constatez que la participation à vos réunions mensuelles est sur le déclin. Au lieu d'attirer l'attention sur l'absence d'un si grand nombre de personnes, vous pourriez non seulement faire part de votre désapprobation, mais aussi souligner le fait que les absents représentent une minorité par rapport au grand nombre de personnes qui participent aux réunions. Suivant la même logique, les dirigeants d'entreprise auraient tout intérêt à faire connaître le nombre de services, d'employés et/ou de collaborateurs qui utilisent d'ores et déjà un nouveau système informatique ou qui mettent en œuvre de nouvelles méthodes de travail. En procédant ainsi, ils peuvent être certains d'exploiter toute la force de conviction de l'exemple des autres, au lieu de courir le risque de voir l'exemple des employés qui n'ont pas encore intégré les changements se retourner contre eux.

Quand la norme agit comme un aimant : comment éviter que vos arguments se retournent contre vous ?

L'étude que nous avons menée au Petrified Forest National Park montre bien que les gens ont naturellement tendance à faire ce que fait la majorité, même si ce comportement est nuisible. Nous avons préconisé de reformuler le message de manière à mettre l'accent sur tous les gens qui se comportent bien, mais ce n'est malheureusement pas toujours possible. Que faire dans ce genre de cas quand on veut convaincre ses interlocuteurs ?

Voici une étude que deux d'entre nous avons menée sous la direction du chercheur Wes Schultz, en collaboration avec plusieurs autres collègues. Nous avons tout d'abord demandé à environ 300 ménages californiens la permission de relever leur consommation d'énergie hebdomadaire.

Nous avons ensuite demandé à des assistants de se rendre chaque semaine dans le jardin des ménages participants pour relever le compteur afin de savoir quelle était leur consommation d'énergie pour la semaine écoulée¹. Après chaque relevé, nous déposons une petite carte chez chaque participant pour lui indiquer la position de sa consommation d'énergie par rapport à la moyenne de son quartier. Bien évidemment, la moitié des ménages consommait plus d'énergie que la moyenne, tandis que l'autre moitié en consommait moins.

Nous avons constaté au cours des semaines suivantes que ceux qui consommaient plus d'énergie que leurs voisins par le passé avaient réduit leur consommation de 5,7 %. Rien de bien surprenant à cela. En revanche, ce qui est intéressant, c'est le fait que ceux qui consommaient *moins* d'énergie que leurs voisins avaient *augmenté* leur consommation d'énergie de 8,6 %. Ces résultats montrent que le comportement de la majorité des autres gens agit comme une sorte d'aimant, c'est-à-dire que ceux qui sont loin de la moyenne ont tendance à s'en rapprocher : ils modifient leur comportement pour être plus proches de la norme, que leur attitude précédente ait été la bonne ou la mauvaise.

Alors comment éviter que notre message ait l'effet inverse de celui souhaité quand les gens se comportent bien et apprennent que leur façon d'agir s'écarte de la norme (qui correspond à une attitude moins souhaitable du point de vue de la société) ? Peut-être serait-il utile de compléter le message par un petit symbole indiquant l'approbation de

1. Pour les lecteurs qui s'inquiéteraient du bien-être de nos assistants-chercheurs, nous insistons sur le fait que ces derniers accomplissaient cette tâche en plein jour et que nous leur avons interdit de se rendre dans des jardins gardés par des molosses. Soyez donc rassurés, aucun assistant n'a été blessé au cours de cette étude.

la société vis-à-vis de leur comportement. Ce symbole ne signifierait pas seulement que ce comportement est le bon, il encouragerait en plus les gens à continuer dans cette voie en flattant leur ego. Mais quel type de symboles utiliser ? Un pouce en l'air ? Un genre de tampon indiquant « Bravo ! » ? La mention « Très bien » ?

Et pourquoi pas un simple *smiley* ? Pour évaluer cette idée, nous avons introduit un nouvel élément dans notre étude. Pour chaque ménage, sur la petite carte que nous déposions figurait soit un *smiley* positif (☺), soit un *smiley* négatif (☹), en fonction, bien évidemment, de la consommation d'énergie du ménage concerné. Les données recueillies ont permis de constater que la présence du *smiley* négatif n'entraînait guère de différence dans la consommation. Autrement dit, ceux qui consommaient le plus d'énergie réduisaient leur consommation d'environ 5 %, que l'on désapprouve leur comportement ou non. En revanche, nous avons été très étonnés de l'effet produit par la présence du *smiley* positif sur la carte des ménages consommant relativement peu d'énergie. Alors que, parmi eux, ceux qui recevaient une carte sans *smiley* avaient augmenté leur consommation de 8,6 % comme nous l'avons vu plus haut, ceux dont la carte portait un *smiley* ont continué à consommer aussi peu d'énergie qu'avant le début de l'étude.

Cette étude montre donc non seulement à quel point la norme sociale exerce une influence importante sur le comportement des gens, à la manière d'un aimant, mais aussi que l'on peut limiter les risques de voir son message d'approbation se retourner contre soi.

Prenons un autre exemple. Imaginons qu'un rapport d'audit interne d'une grande société soit diffusé et qu'il indique qu'en moyenne, les employés de cette société arrivent en retard 5,3 % du temps. La bonne nouvelle, c'est que ceux qui sont en retard plus souvent que cela vont probablement modifier leurs habitudes pour se rapprocher de la

« norme », mais la mauvaise nouvelle c'est que ceux qui arrivent systématiquement à l'heure risquent bien de faire exactement la même chose. Notre étude montre clairement que ceux qui arrivent à l'heure doivent être immédiatement félicités pour leurs bonnes habitudes et qu'il convient de leur montrer à quel point leur ponctualité est appréciée.

Les personnes qui travaillent dans le secteur public doivent elles aussi prendre garde aux effets de leurs messages. Par exemple, même si le taux d'absentéisme est en augmentation dans un établissement, le personnel d'encadrement doit faire savoir que la majorité des parents font en sorte que leurs enfants aillent à l'école et féliciter ces parents, tout en manifestant clairement sa désapprobation aux autres parents.

Pourquoi les gens en veulent-ils moins quand on leur en propose trop ?

Nous connaissons tous ce sentiment. Nous commençons un nouveau travail et tout de suite nous sommes submergés de paperasses qui exigent de nous que nous prenions toutes sortes de décisions importantes. Pour beaucoup de gens, aux États-Unis, l'une de ces décisions consiste à adhérer ou non à un fonds de pension proposé par l'employeur. S'il le souhaite, l'employé se voit alors prélever automatiquement une partie de son salaire, qui est placée sur un fonds d'investissement auquel il pourra accéder plus tard, au moment de la retraite. S'il décide de cotiser, l'employé peut généralement comparer différentes formules, afin de choisir celle qui lui convient le mieux. En dépit de toutes les bonnes raisons qui justifient la décision d'adhérer à un fonds de pension (réduction d'impôts, versement d'une cotisation équivalente par l'employeur, etc.) beaucoup de gens y renoncent. Pourquoi cela ? Se pourrait-il que les sociétés qui

les emploient les dissuadent d'adhérer à leur insu en leur proposant une gamme de choix *trop* large ?

Sheena Iyengar, grande spécialiste de la psychologie du comportement, pense que oui. Avec plusieurs collaborateurs, elle a analysé les formules proposées par des employeurs à quelque 800 000 employés, en étudiant la variation du taux de participation en fonction du nombre de fonds proposés. Comme ils s'y attendaient, les chercheurs ont constaté que plus l'éventail des choix était large, moins les employés adhéraient à ces fonds de pension. Ils ont aussi découvert que pour dix fonds supplémentaires proposés par la société à ses employés, le taux d'adhésion diminuait de près de 2 %. À titre comparatif, on notera que lorsque deux fonds seulement étaient proposés, le taux d'adhésion s'élevait environ à 75 %, mais lorsque les employés devaient choisir entre 59 fonds différents, ce taux passait à environ 60 %.

Sheena Iyengar et son collègue Mark Lepper, chercheur en psychologie sociale, ont alors voulu savoir si une offre trop abondante avait également un effet dissuasif dans d'autres domaines, par exemple dans celui des produits alimentaires. Ils ont donc placé, dans un supermarché haut de gamme, un étalage de pots de confiture, tous produits par la même société. Au cours de l'étude, les chercheurs ont varié le nombre de parfums des confitures, c'est-à-dire que les clients avaient le choix soit entre six parfums, soit entre vingt-quatre parfums, selon les moments. Les résultats ont révélé une différence nette et étonnante entre les deux cas de figure : seuls 3 % des clients qui s'approchaient de l'étalage où étaient proposés les vingt-quatre parfums achetaient de la confiture, tandis que 30 % des clients qui s'étaient intéressés à l'étalage lorsqu'il ne comportait que six parfums ont finalement acheté un pot de confiture.

Comment expliquer cette multiplication par dix des ventes ? Les chercheurs estiment que lorsque l'éventail des choix est très large, les consommateurs doivent éprouver

une certaine frustration au moment de faire leur choix, peut-être à cause de la difficulté inhérente à la nécessité de faire la différence entre toutes ces possibilités. Ils seraient donc découragés par l'ampleur de la tâche, ce qui les pousserait à se désintéresser du produit. Il en va de même pour les fonds de pension.

Faut-il en conclure pour autant que proposer une large gamme de choix est toujours une mauvaise stratégie ? Avant d'essayer de répondre à cette question, penchons-nous un instant sur le cas du magasin de glaces le plus célèbre de Vancouver, La Casa Gelato, qui propose des glaces et des sorbets à tous les parfums possibles et imaginables... voire inimaginables parfois. Ce qui n'était qu'un bar-pizzeria comme les autres dans le quartier commerçant de Vancouver en 1982 est devenu ce que son propriétaire, Vince Misceo, qualifie de « paradis de la glace ». Dès qu'ils pénètrent dans le magasin, les clients se trouvent face à un étalage de plus de 200 glaces, avec des parfums tels qu'asperge, figue et amande, vinaigre balsamique vieilli, piment jalapeño, ail, romarin, pissenlit et curry, entre autres.

Pourtant, à la lumière des résultats des études dont nous avons parlé, devons-nous conclure que Vince Misceo a commis une erreur en proposant plus de 200 parfums de glaces à ses clients ? Ce gérant de magasin estime bien sûr pour sa part que proposer davantage de choix à ses clients est bon pour ses affaires, et sa réussite semble indiquer qu'il a parfaitement raison. Premièrement, sa vaste gamme de parfums lui a fait beaucoup de publicité : cette offre exceptionnellement diverse est devenue la « marque de fabrique » de sa boutique. Deuxièmement, la plupart de ses clients semblent vraiment apprécier de parcourir cet immense étalage pour choisir les parfums qu'ils souhaitent goûter. Et troisièmement, proposer la gamme de produits la plus vaste possible permet de répondre à la demande des clients qui savent parfaitement ce qu'ils veulent et qui cherchent tout simplement un endroit où le trouver.

Cependant, rares sont les sociétés qui ont la chance d'avoir à leurs portes une horde de clients potentiels qui salivent littéralement à l'idée de pouvoir choisir entre les nombreux produits et services proposés. Au lieu de cela, les clients potentiels ne savent généralement pas précisément ce qu'ils veulent jusqu'à ce qu'ils aient vu ce qui est à leur disposition. Cela signifie qu'en saturant le marché en proposant une offre trop vaste pour un même produit, la plupart des sociétés risquent bien de nuire à leurs ventes et par conséquent de réduire leurs profits. Mieux vaut alors pour ces sociétés inciter les clients à choisir leurs produits ou leurs services en analysant au préalable leur offre et en se débarrassant du superflu ou de ce qui plaît le moins.

Un certain nombre de grands fabricants qui produisent des biens très différents ont limité leur offre ces dernières années, parfois en réaction à une petite rébellion de leurs clients face à leur gamme de produits trop large. Prenons l'exemple de la société Procter & Gamble, qui propose des produits très variés, de la lessive aux médicaments. Lorsque la société a décidé de ne proposer plus « que » quinze versions différentes de son shampoing Head & Shoulders, l'un de ses produits-phares, alors qu'il en existait pas moins de vingt-six sortes auparavant, elle a rapidement constaté une augmentation de 10 % de ses ventes.

Quelles sont les implications de tout cela pour vous ? Imaginons que vous travaillez pour une société qui vend un seul et même produit, décliné sous de nombreuses formes. Bien que cela aille à l'encontre de vos habitudes, cela peut valoir la peine de réduire votre gamme afin que ces derniers suscitent un maximum d'intérêt. Procéder ainsi devrait être particulièrement probant avec des clients qui ne sont pas certains de ce qu'ils veulent. Il y a bien sûr d'autres avantages à limiter votre offre, notamment en termes d'économie d'espace de stockage, de réduction des dépenses en matières premières et de rationalisation des ressources marketing. Un bon exercice consiste à étudier votre gamme

en vous posant la question suivante : si un client ne sait pas exactement ce qu'il veut, est-ce que les différentes versions que nous proposons pour tel ou tel produit sont susceptibles de le pousser à aller chercher ailleurs ?

On peut également tirer de ces études des enseignements valables à la maison. Donner à ses enfants le choix entre plusieurs livres ou plusieurs menus est indiscutablement positif, mais avoir le choix entre trop de choses différentes peut être déconcertant et finalement décourageant. On dit parfois que la diversité donne du piment à la vie, mais comme le montrent les recherches scientifiques, dans certains cas, un excès de variété, comme un excès de piment, peut finir par tout gâcher et par réduire à néant vos efforts pour convaincre vos interlocuteurs.

Comment un petit cadeau peut-il vous porter préjudice ?

Du beau papier à lettres. Un stylo. Une trousse de toilette. Une boîte de chocolats. Un échantillon de parfum ou d'eau de Cologne. La vidange de votre voiture. Voilà quelques exemples de petits cadeaux ou de services gratuits qu'une société peut vous offrir, et à un moment ou à un autre de votre vie de consommateur, vous avez probablement été attiré par ce genre de petits cadeaux qui accompagnent un achat. Parfois ce petit cadeau peut être le petit truc en plus qui va faire pencher la balance en faveur du produit de telle société plutôt qu'un autre. Alors si tout le monde aime recevoir un petit cadeau, comment se peut-il qu'en offrir un se retourne contre vous ?

La psychosociologue Priya Raghubir voulait étudier dans quelle mesure le fait d'offrir un cadeau à un consommateur qui achète un autre produit (ou produit cible) a pour effet de réduire la valeur et l'attrait de l'objet qui est offert. Son hypothèse était que les consommateurs pensent que le fabricant du produit cible ne donnerait pas gratuitement un objet de valeur. En fait, certains iraient même jusqu'à se demander quel est le problème de cet objet ou se diraient

qu'il est périmé ou passé de mode, voire que l'offre dépasse tellement la demande que le fabricant essaie tout simplement de se débarrasser de ses stocks.

Pour tester l'idée selon laquelle un objet perd de sa valeur quand on le donne en cadeau, Priya Raghubir a demandé à ceux qui participaient à l'étude de consulter un catalogue de produits *duty-free* dans lequel les alcools étaient le produit cible et le cadeau, un bracelet de perles. Elle a demandé à un groupe de participants d'évaluer la valeur et l'attrait du bijou en tant que cadeau, et à un autre groupe d'évaluer la valeur du bijou en dehors de tout contexte. Les résultats ont confirmé son hypothèse : les gens étaient prêts à payer environ 35 % de moins pour le bracelet de perles lorsqu'ils voyaient qu'il était offert avec les alcools.

Ce constat révèle que les sociétés qui mettent en avant certains produits en offrant à leurs acheteurs des biens ou des services qu'elles proposent également en tant que produits cibles s'exposent à certains risques. Selon Priya Raghubir, l'un des moyens d'éviter que des cadeaux se retournent contre ceux qui les font est de rappeler leur prix aux consommateurs. Imaginons que vous travaillez pour une société qui produit des logiciels. L'une de vos stratégies pour attirer la clientèle consiste à offrir un logiciel gratuit, par exemple un antivirus, à tout nouveau client. Si, dans vos publicités, vous omettez de souligner ce que coûterait ce logiciel à votre client s'il devait l'acheter, vous perdez une belle occasion de prouver la valeur de votre cadeau. Après tout, quand vous écrivez « gratuit », la valeur que vous attribuez au produit n'est autre que 0,00 euro, or ce n'est pas le message que vous voulez transmettre à vos clients potentiels sur la valeur de vos produits. Pour que votre client accorde à coup sûr à votre cadeau la valeur qui est la sienne, il doit être informé de son véritable prix. Votre message ne devrait donc plus être « Recevez un antivirus gratuit », mais « Recevez gratuitement un antivirus d'une valeur de 100 euros. »

Le principe selon lequel il faut informer les autres de la valeur de ce que l'on fait ne s'applique pas uniquement au monde professionnel. Il s'applique chaque fois que l'on essaie de convaincre quelqu'un. Rien ne vous empêche de faire remarquer à un collaborateur que vous êtes heureux de rester une heure de plus au bureau pour l'aider à finir telle ou telle tâche, car vous savez à quel point c'est important pour lui que ce travail soit mené à bien. Vous donnez ainsi de la valeur à votre propre participation aux yeux de votre collègue, une stratégie qui devrait vous rendre plus persuasif que si vous ne dites rien du tout.

De même, si vous faites partie du conseil d'administration d'une école qui propose des activités gratuites pour les élèves après les cours, vous devriez souligner, dans vos messages à l'intention des parents, ce que cela leur coûterait s'ils inscrivaient leurs enfants à des activités menées par un organisme privé. En faisant cela, non seulement vous donnez de la valeur à ce que vous offrez, mais vous avez toutes les chances de rendre vos activités encore plus populaires.

Les conclusions des recherches qui ont été menées ont des conséquences dans le contexte de la vie professionnelle comme dans celui des services publics, mais elles en ont aussi dans le cadre de la vie privée. Peut-être pourriez-vous vous appuyer sur les résultats de ces études pour convaincre vos beaux-parents que s'ils veulent que vous accordiez de la valeur à leur opinion, ils devraient arrêter de vous donner sans cesse gratuitement des conseils ?

Comment le lancement d'un nouveau produit peut-il stimuler les ventes d'un produit moins performant ?

Il y a quelques années de cela, la société Williams-Sonoma, fabricant américain d'articles de cuisine, a lancé une machine à pain bien plus performante que celle qu'elle proposait jusqu'à présent et qui se vendait très bien. Or, dès la mise sur le marché de cette nouvelle machine, les ventes de l'ancien modèle ont quasiment doublé. Comment expliquer cela ?

La société Williams-Sonoma jouit d'une excellente réputation et vend bien ses produits. Le début de son histoire remonte à la fin des années 1940 et au début des années 1950, lorsque Chuck Williams, entrepreneur à Sonoma, en Californie, s'est rendu à Paris avec quelques amis. Là-bas, pour la première fois de leur vie, ils ont vu du matériel de

cuisine typiquement français, notamment des poêles et des moules à soufflé d'un genre et d'une qualité inédits aux États-Unis. C'est ainsi qu'est née la boutique d'articles de cuisine Williams-Sonoma. Elle s'est développée rapidement, une chaîne de magasins a été créée, et ses fondateurs se sont lancés dans la vente par correspondance sur catalogue. Aujourd'hui, les ventes au détail annuelles de la société et de ses filiales atteignent plus de 2 milliards d'euros. Une partie de ce montant provient des ventes d'une machine à pain qui ont quasiment doublé immédiatement après le lancement d'un modèle plus performant et plus cher.

Comment expliquer cela ? D'après le chercheur Itamar Simonson, quand les consommateurs comparent différentes versions d'un même produit, ils auraient tendance à choisir celui qui est en quelque sorte un « compromis », c'est-à-dire un produit qui réponde au moins à leurs besoins et dont le prix est inférieur au montant maximum qu'ils peuvent y consacrer. Lorsque des gens doivent choisir entre deux produits, ils aboutissent souvent à un compromis en achetant le moins cher des deux. Cependant, si on leur proposait en plus un troisième produit plus cher que les deux premiers, cette logique de compromis les pousserait à acheter le produit au prix moyen, plutôt que le produit le moins cher. Dans le cas des machines à pain Williams-Sonoma, du fait du lancement d'un produit plus cher, le premier produit a été perçu comme un achat plus sage, plus économique par rapport à l'autre machine.

Quels enseignements tirer de cette histoire de machines à pain ? Imaginons que vous êtes un dirigeant d'entreprise ou un commercial responsable des ventes d'une gamme de produits et de services. Vous avez tout intérêt à prendre conscience du fait que les produits les plus haut de gamme et les plus chers que propose votre société représentent une source de profits potentiels à deux égards. Premièrement, ces produits de qualité supérieure sont susceptibles de

répondre aux besoins d'un petit groupe de clients actuels ou potentiels qui recherchent justement ce type de produits. Leur vente entraînera donc des recettes conséquentes. Deuxièmement, leur existence donne aux consommateurs le sentiment que le prix du produit situé juste en dessous dans la gamme est raisonnable.

Prenons un exemple courant de situation dans laquelle ce principe n'est généralement pas exploité autant qu'il se pourrait, un exemple que connaissent nombre d'entre nous : le choix d'une bouteille de vin dans un bar ou au restaurant. La plupart de ces établissements font figurer leurs vins les plus chers en bas de leur liste, un endroit jusqu'auquel les yeux de certains clients ne descendent même pas lorsqu'ils font leur choix. Dans certains restaurants, les vins et les champagnes les plus haut de gamme figurent même sur une carte à part, par conséquent, les produits de milieu de gamme ne sont pas présentés comme des possibilités de compromis et ils risquent donc de moins intéresser les clients. En procédant à un changement tout bête et en proposant ses champagnes et ses vins haut de gamme en premier sur sa carte, un établissement exploitera véritablement ce sens du compromis, qui est un aspect important du processus d'achat.

Cette stratégie est également efficace dans le cadre des relations professionnelles. Par exemple, imaginez que votre société décide de payer les frais encourus par votre participation à une conférence qui se déroulera lors d'une croisière en bateau ; et que vous souhaitez avoir une cabine dotée d'un hublot. Au lieu de vous contenter de demander à votre supérieur ce qu'il pense de vos préférences, vous pouvez lui présenter les choses en lui donnant le choix entre cette possibilité et deux autres : une qui ne présente vraiment aucun attrait (une cabine intérieure sans hublot) et une autre nettement plus attrayante mais peut-être trop chère (une cabine avec un balcon). En « encadrant » votre premier choix avec ces deux possibilités, vous avez toutes

les chances de convaincre votre supérieur de choisir précisément la solution qui vous convient le mieux.

La stratégie du compromis n'est pas valable uniquement pour les machines à pain, l'alcool et le logement. Quiconque propose une gamme de produits ou de services constatera probablement un regain d'intérêt pour ses offres de milieu de gamme à partir du moment où il proposera ses produits ou services les plus chers en premier. Il est en outre important d'être conscient du fait que si votre société utilise cette technique de vente, elle pourra être tentée de retirer ses produits les plus chers de la vente, suite à une baisse de la demande pour ces versions haut de gamme. Pourtant, comme nous l'avons vu, retirer ces produits sans les remplacer par d'autres qui soient eux aussi haut de gamme pourrait produire un effet négatif en chaîne en rendant le produit suivant de votre gamme moins attractif, puis le suivant, puis le suivant encore. En interdisant à votre client de suivre sa logique de compromis, vous pourriez bien vous retrouver vous-même dans une situation compromettante.

La peur : facteur de persuasion ou sentiment paralysant ?

Lors de son discours d'investiture, Franklin Delano Roosevelt, trente-deuxième président des États-Unis, a prononcé ces mots devenus célèbres à l'intention d'un peuple américain usé par la Grande Dépression : « Donc, premièrement, permettez-moi d'affirmer ma ferme conviction que la seule chose que nous ayons à craindre est la crainte elle-même [...] qui paralyse les efforts nécessaires pour cesser de battre en retraite et aller de l'avant. » Mais Roosevelt avait-il raison ? Lorsqu'on essaie de convaincre un auditoire, la peur est-elle un facteur paralysant comme il le prétendait ou est-elle au contraire une source de motivation ?

Dans la plupart des cas, les recherches ont montré que les propos destinés à éveiller les craintes ont pour effet d'inciter ceux qui les entendent à agir pour anéantir la menace qui pèse sur eux. Cette règle générale a cependant une exception de taille : lorsque le message qui suscite la peur décrit le danger, mais n'indique pas à ceux qui l'écoutent

quels sont les moyens précis et efficaces de limiter ce danger, ceux-ci risquent de réagir à leur peur en « rejetant » le message ou en niant le fait qu'il les concerne. Ils peuvent par conséquent être comme paralysés et ne rien faire du tout.

Dans le cadre d'une étude menée par Howard Leventhal et son équipe, on demandait à des étudiants de lire une brochure éditée par un service de santé publique et portant sur les risques du tétanos. Parfois cette brochure était illustrée d'images terrifiantes sur les conséquences d'une infection par le tétanos, parfois elle ne comportait aucune illustration. En outre, dans certains cas, on informait les étudiants sur les modalités à suivre pour se faire vacciner contre le tétanos, tandis que dans d'autres, aucune information n'était fournie. Enfin, l'un des groupes témoin d'étudiants ne recevait aucune information sur les risques du tétanos, mais était informé sur les modalités à suivre pour se faire vacciner contre cette infection. Les résultats ont montré que le message le plus inquiétant n'incitait les étudiants à se faire vacciner contre le tétanos que s'il contenait des informations sur les modalités de vaccination, informations qui réduisaient leur peur de la maladie. Cette conclusion montre à quel point il est important d'accompagner les messages qui suscitent la peur de conseils sur la conduite à tenir pour limiter le danger : plus les gens ont une idée précise de ce qu'ils peuvent faire pour se débarrasser de leur peur, moins ils auront besoin de recourir à des moyens psychologiques, le déni par exemple, pour se rassurer.

On peut tenir compte de ces connaissances dans sa vie professionnelle et au-delà. Par exemple, les campagnes de publicité informant vos clients potentiels des dangers contre lesquels les produits ou les services proposés par votre société peuvent les prémunir devraient toujours être accompagnées d'indications claires et précises sur ce qu'il faut faire pour limiter ces dangers. Vous contenter d'épouvanter vos clients pour leur faire croire que votre produit et/ou vos

services peuvent les aider à résoudre un hypothétique problème pourrait bien avoir l'effet inverse de celui que vous espérez et les inciter à ne rien faire du tout.

Prenons un autre exemple de situation dans laquelle vous devriez tenir compte des résultats de ces recherches. Si vous vous rendez compte qu'un obstacle important s'oppose à la mise en œuvre d'un gros projet sur lequel travaille votre société, vous feriez bien de prévoir au moins un plan d'action à mettre en place pour éviter le désastre afin de l'exposer à vos supérieurs au moment même où vous leur ferez part de votre découverte. Si vous décidez de prévenir vos supérieurs dans un premier temps, puis de mettre un plan d'action sur pied, lorsque vous et vos collègues serez en mesure d'exposer ce plan à votre hiérarchie, cette dernière aura eu le temps de bloquer votre message ou de réagir en niant le problème.

Le personnel médical et les chargés de communication des services publics devraient être particulièrement conscients des implications de cette étude. En effet, un médecin ou une infirmière qui souhaitent convaincre une personne en surcharge pondérale de perdre du poids et de faire davantage d'exercice devraient exposer à ce patient les risques inhérents à l'obésité, mais uniquement en prenant soin de lui donner immédiatement des indications précises sur ce qu'il doit faire pour perdre du poids (par exemple en suivant un régime particulier et en faisant certains exercices physiques). Se contenter de dire à un patient qu'il court davantage de risques de développer une maladie cardiovasculaire ou de devenir diabétique s'il ne perd pas de poids peut n'avoir pour seul effet que de susciter la peur et le déni chez lui. Dans le cas du personnel de services publics ou sociaux, simplement décrire en des termes apocalyptiques les conséquences de certains comportements dangereux, comme fumer, avoir des relations sexuelles sans protection, prendre le volant en ayant bu, etc., peut être parfaitement inutile – voire avoir des effets pervers – si l'on

n'accompagne pas ce message d'informations concrètes sur la conduite à adopter.

Étant donné qu'il est indispensable de compléter tout message susceptible d'éveiller les craintes avec des indications claires, précises et faciles à suivre, peut-être faudrait-il corriger la phrase de Roosevelt en précisant : « La seule chose que nous ayons à craindre est la crainte, car nos problèmes ont tous leur solution. »

Quels enseignements stratégiques tirer des jeux d'échecs ?

En avril 2005, malgré la forte opposition des autorités américaines, le Parlement d'un État souverain a accordé la citoyenneté de ce pays à Bobby Fischer, ancien champion du monde d'échecs et fugitif du point de vue de la loi américaine. Quel pays risquerait de tendre ses relations avec la première puissance mondiale pour protéger un hors-la-loi excentrique qui a fait part de son admiration pour les pirates de l'air du 11 septembre 2001 ? S'agit-il de l'Iran ? De la Syrie peut-être ? Ou bien de la Corée du Nord ?

En fait, ce n'est aucune de ces nations. Le pays dont le Parlement a voté à l'unanimité l'octroi de la citoyenneté à Bobby Fischer est l'Islande, alliée fidèle des États-Unis s'il en est. Pourquoi diable l'Islande accueillerait-elle ainsi à bras ouverts Bobby Fischer, surtout après que celui-ci a violé l'embargo imposé par les Nations unies en se rendant en ex-Yougoslavie pour y jouer une partie d'échecs lors de laquelle il a empoché 3,5 millions d'euros ?

Pour répondre à cette question, revenons trente ans en arrière pour nous pencher sur une partie d'échecs hors du

commun : la finale du championnat du monde d'échecs de 1972 qui opposait à Reykjavík, la capitale islandaise, Fischer, le challenger, au champion en titre, le maître russe Boris Spassky. Aucune autre partie n'a été autant médiatisée dans le monde entier, dans toute l'histoire du jeu d'échecs. Ce dernier a d'ailleurs suscité partout un regain d'intérêt considérable. Cette partie, qui s'est jouée alors que la guerre froide battait son plein, a été qualifiée de « partie d'échecs du siècle ».

Fidèle à l'excentricité qui avait fait sa réputation, Fischer n'est pas arrivé en Islande à temps pour la cérémonie d'ouverture. Pendant plusieurs jours, on a sérieusement douté de la tenue de la partie tant il semblait impossible pour les autorités du tournoi de satisfaire les caprices de Fischer, qui voulait entre autres interdire les caméras de télévision et se voir octroyer 30 % des recettes des places vendues aux spectateurs. Son comportement était plein de contradictions, comme il l'avait toujours été au cours de sa carrière professionnelle et dans sa vie privée. Finalement, après que les autorités ont accepté de doubler le montant du prix remis au vainqueur et à la suite de multiples tentatives de le convaincre, notamment de la part d'Henry Kissinger, secrétaire d'État américain, Bobby Fischer a pris l'avion pour l'Islande et a battu Boris Spassky. Au moment où la partie a eu lieu, il n'était plus question que de cela dans tous les journaux, islandais et étrangers. En fait, l'Islande était prête à tolérer la personnalité controversée de Fischer car, comme l'a écrit un journaliste islandais, « il donnait à l'Islande une place sur l'échiquier international ».

Apparemment, il s'est agi là d'un cadeau important qu'a offert Fischer à une nation bien isolée. Un cadeau si important d'ailleurs, que trente ans après, les Islandais ne l'avaient pas oublié. Ainsi, un représentant du ministère islandais des Affaires étrangères a déclaré que Fischer « a contribué à un événement très particulier ici, il y a plus de trente ans de cela, et les gens s'en souviennent très bien ».

Selon l'analyse de la BBC, les Islandais étaient « heureux de pouvoir rendre service en retour à M. Fischer en lui offrant l'asile », même si bien des gens estiment que Fischer n'est pas quelqu'un de fréquentable.

Cette anecdote met en valeur l'importance et le caractère universel du principe de réciprocité, qui nous oblige à rendre la pareille aux autres quand ils ont fait quelque chose pour nous. Ce principe nous incite à être justes dans nos rapports quotidiens avec les autres, dans les affaires et dans nos relations avec nos proches, et il nous aide à établir un climat de confiance.

Le scientifique Dennis Regan a mené une étude sur le principe de réciprocité. Dans le cadre de l'expérience, les gens qui avaient reçu un petit cadeau surprise, à savoir une cannette de Coca-Cola, de la part d'un étranger que l'on appellera Joe, lui ont ensuite acheté deux fois plus de billets de tombola que ceux qui n'avaient reçu aucun cadeau. On a obtenu ces résultats bien qu'un délai de plusieurs jours se soit écoulé entre la remise du cadeau et la vente des billets et bien que Joe n'ait pas mentionné le cadeau de quelque manière que ce soit lorsqu'il essayait de vendre ses billets.

Un autre aspect de l'étude de Dennis Regan éclaire les raisons pour lesquelles les autorités islandaises se sentaient obligées de rendre service à Fischer en remerciement de ce qu'il avait fait pour le pays, malgré sa personnalité douteuse. Il est intéressant de noter qu'en dépit de tout ce qui démontre l'étroitesse du lien entre sympathie et propension à accéder à une demande, Regan a découvert que les personnes auxquelles Joe avait donné une boisson avaient pris leur décision d'achat sans tenir compte du tout de leur éventuelle sympathie à son égard. Autrement dit, parmi tous les participants à l'étude qui ont reçu un cadeau, ceux qui n'éprouvaient aucune sympathie pour Joe ont acheté autant de billets de tombola que les autres. Cela montre que le sentiment de dette que suscite le principe de réciprocité est capable de l'emporter sur le principe de sympathie. Savoir

que le principe de réciprocité est plus fort que le principe de sympathie est très intéressant pour toute personne qui s'efforce d'être plus convaincante. C'est aussi un élément que devrait garder à l'esprit quiconque doit rendre un très gros service à quelqu'un d'autre, sans que ce service lui apporte quoi que ce soit en retour à court terme. Riche de cet enseignement, si vous souhaitez influencer les autres, tout en restant moralement irréprochable bien sûr, vous feriez bien de commencer par les aider. En recevant notre soutien, un coéquipier, un collaborateur ou une connaissance reçoit également l'obligation sociale de nous épauler et de nous soutenir ultérieurement. Proposer son aide à son supérieur permet de tisser un lien de collaboration avec lui, ce qui peut être bien utile le jour où l'on a soi-même besoin d'un coup de pouce. Et un dirigeant qui autorise un employé à partir un peu plus tôt pour se rendre à un rendez-vous chez le dentiste est un dirigeant qui a sagement investi dans ce collaborateur qui ressentira le besoin de lui rendre la pareille et proposera peut-être de rester plus tard au bureau le jour où un projet important devra être bouclé.

Souvent, quand nous voulons convaincre quelqu'un de nous prêter main-forte, nous commettons l'erreur de nous demander : « Qui pourrait bien m'aider ? » C'est là faire preuve d'une certaine étroitesse d'esprit. Selon nous, il serait plus utile de se poser la question : « Qui puis-je aider ? », sachant que le principe de réciprocité et le sentiment d'obligation sociale qu'il entraîne chez les autres nous permettront de demander de l'aide bien plus facilement par la suite. Si diriger une équipe signifie faire faire des choses à ses collaborateurs, alors un bon réseau de collègues qui lui doivent un service, qui ont profité de son expérience, qui ont obtenu des concessions, voire qui ont trouvé en lui une oreille attentive, peut être fort utile à un dirigeant. De même, nos amis, nos voisins, notre conjoint et même nos enfants accèderont peut-être plus facilement à nos demandes si nous leur avons rendu service le premier.

Il faut aussi souligner le fait qu'il existe une catégorie de personnes auxquelles cela peut vraiment valoir la peine de rendre un petit service : les agents de service clientèle. S'il vous est déjà arrivé de constater qu'on a débité votre compte d'un montant injustifié, de devoir échanger un billet d'avion à la dernière minute ou d'essayer de rapporter un objet dans un magasin, vous vous êtes probablement déjà trouvé face à un agent de service clientèle pour le moins peu coopératif. Pour limiter les risques de vous retrouver dans cette situation, essayez le « truc » suivant. Si au début de votre discussion, vous constatez que l'agent est particulièrement sympathique, poli ou bienveillant – peut-être avant que vous en veniez au motif délicat de votre appel – dites-lui que vous êtes si satisfait par sa prestation que vous comptez écrire un courrier ou un e-mail élogieux à son égard à son supérieur dès que vous aurez raccroché. Après lui avoir demandé son nom et les coordonnées de son supérieur, vous pourrez en venir au problème le plus épineux. (Vous pouvez aussi dire à la personne que vous êtes si satisfait de ses services que vous souhaiteriez qu'elle vous passe son supérieur à la fin de votre conversation afin que vous puissiez lui faire part de votre très bonne impression.) Outre les diverses raisons psychologiques pour lesquelles cette stratégie peut s'avérer efficace, le principe de réciprocité est déterminant ici : vous avez proposé à cette personne de lui rendre un service, donc celle-ci va maintenant se sentir obligée de vous rendre la pareille. Ainsi, en prenant juste quelques minutes pour écrire un e-mail à son supérieur, vous pouvez éviter de vous retrouver en pleine bataille avec cet agent, bataille qui n'aboutirait qu'à de la déception et de la frustration. Tant que vous tiendrez vos promesses, cette stratégie sera irréprochable sur le plan moral et d'une grande efficacité.

Quel est l'accessoire de bureau qui peut vous rendre plus convaincant ?

Si vous lisez ce livre assis à votre bureau, la réponse à cette question se trouve peut-être à portée de main. De quel objet peut-il s'agir ? Des trombones ? Des stylos ? Des crayons ? Un bloc-notes ? Un agenda ? Une imprimante ? Les tiroirs de votre bureau sont pleins de petits objets. Lequel d'entre eux peut-il vous rendre plus convaincant ?

Le psychosociologue Randy Garner s'est demandé si les petits blocs autocollants – les plus célèbres d'entre eux étant les fameux Post-it[®], fabriqués par 3M Corp. – étaient susceptibles d'inciter une personne recevant une requête par écrit à accéder à cette dernière. Dans le cadre d'une étude étonnante, il a envoyé un questionnaire à une liste de personnes, en accompagnant chaque courrier d'un petit mot demandant au destinataire de bien vouloir remplir le questionnaire joint. Le questionnaire était accompagné soit (a) d'une note écrite à la main sur un petit papier autocollant, demandant au destinataire de répondre au questionnaire,

ce petit papier étant collé sur la lettre d'accompagnement ; (b) d'un message identique écrit à la main sur la lettre d'accompagnement ; ou (c) d'une lettre d'accompagnement uniquement.

Le petit rectangle de papier jaune s'est révélé particulièrement persuasif : plus de 75 % des gens qui avaient reçu le questionnaire accompagné d'un petit papier autocollant l'ont rempli et renvoyé, alors que 48 % des personnes du deuxième groupe et 36 % seulement des personnes du troisième groupe en ont fait autant. Mais comment expliquer ces différences ? Est-ce le simple fait que les papiers autocollants attirent l'attention avec leurs couleurs fluorescentes ?

Garner s'est posé cette question. Pour vérifier cette hypothèse, il a envoyé un nouveau lot de questionnaires. Cette fois-ci, un tiers des questionnaires étaient accompagnés d'un Post-it® avec une note manuscrite, un tiers étaient accompagnés d'un Post-it® vierge et un tiers n'étaient pas accompagnés de Post-it®. Si c'était uniquement la couleur du Post-it® qui attirait l'attention des destinataires, alors le taux de réponse devait être le même pour les deux lots comportant un petit papier. Or cela n'a pas été le cas. Le petit papier avec une note manuscrite a remporté la compétition haut la main avec un taux de réponse de 69 %, contre 43 % pour les questionnaires accompagnés d'un Post-it® vierge et 34 % pour les questionnaires sans Post-it.

Comment expliquer ces résultats ? Même si le fait de chercher un Post-it®, de le coller sur une lettre et d'y inscrire un message à la main n'est pas exactement un exploit, selon Garner, les gens prendraient conscience de ce petit effort en plus et de cette touche personnelle, ce qui les inciterait à le récompenser en répondant à la requête dont ils font l'objet. Après tout, la réciprocité est l'élément qui tisse des liens entre les gens et contribue de la sorte à les rapprocher ainsi qu'à entretenir des relations de collaboration.

Les données recueillies dans le cadre de cette étude nous enseignent encore d'autres choses. En effet, Randy Garner a

découvert que le fait de coller une note personnelle sur le questionnaire faisait bien plus que convaincre les gens de répondre à ce dernier : ceux qui avaient reçu un questionnaire avec un Post-it® sur lequel était écrit un message ont renvoyé leur questionnaire plus rapidement que les autres et y ont répondu de façon plus détaillée et approfondie. Et lorsque le petit mot d'accompagnement était encore plus personnel, par exemple s'il se terminait sur le mot « Merci » suivi de la signature de l'expéditeur, le taux de réponse était encore plus élevé.

Cette étude nous en dit long sur le comportement humain en général : plus vous formulez une demande personnalisée, plus vous avez de chances que l'on y réponde favorablement.

Plus précisément, cette étude montre qu'au travail comme avec votre entourage ou en famille, la présence d'un petit papier autocollant porteur d'un message personnel permet de souligner l'importance de vos rapports ou de vos messages et d'éviter qu'ils soient noyés parmi une foule d'autres rapports, lettres et courriers auxquels nul ne prête attention. En outre, ce simple petit papier accroît vos chances de recevoir une réponse à temps, et de surcroît, une réponse de qualité.

Que faut-il finalement conclure de tout cela ? Que si vous vous mettez à coller des petits mots personnalisés sur vos documents quand vous voulez convaincre quelqu'un, la société 3M Corp. ne sera pas la seule à en tirer des bénéfices.

Pourquoi les restaurants devraient-ils jeter leur petite corbeille de bonbons ?

À moins d'être sur le point d'aller affronter un vampire, on est généralement ravi de trouver quelques pastilles à la menthe dans une petite corbeille près de la sortie du restaurant quand on vient de déguster un plat riche en ail. Si cette attention de la part des responsables de l'établissement met un peu de baume au cœur en même temps qu'elle rafraîchit l'haleine, se pourrait-il que le choix de cet emplacement ne soit pas le plus judicieux du point de vue du restaurant et des serveurs ?

Dans de nombreux restaurants, on offre des bonbons différemment, et cette manière de procéder est bien plus efficace : le serveur les apporte tout simplement à table à la fin du repas. Même si ce « cadeau » n'est rien de plus qu'un petit chocolat ou autre bonbon à la menthe présenté sur un petit plat en métal argenté en accompagnement

de l'addition, en fait, il peut exercer sur la clientèle une influence non négligeable.

David Strohmetz, spécialiste du comportement, et son équipe, ont mené une expérience visant à déterminer, le cas échéant, l'impact sur le pourboire du serveur que peut avoir le fait de donner quelques bonbons à des clients à la fin d'un repas. Lors de la première étape de l'étude, lorsqu'il apportait l'addition, le serveur offrait un seul bonbon par convive. Qu'en était-il alors du pourboire laissé par ces clients par rapport à celui que laissait un groupe témoin auquel on n'avait pas donné de bonbon ? Les chercheurs ont constaté une augmentation du montant du pourboire. Pas une augmentation énorme, puisqu'elle s'élevait à 3,3 %, mais une augmentation quand même. Lors de la deuxième étape de l'étude, le serveur offrait deux bonbons par convive. Bien qu'il ne s'agisse que de bonbons d'une valeur de quelques centimes, le pourboire était supérieur de 14,1 % à celui qui était laissé quand aucun bonbon n'avait été offert. On pouvait s'attendre à ce genre de résultats, au vu de ce que l'on sait du principe de réciprocité : plus une personne nous donne, plus nous nous sentons obligés de lui donner en retour. Mais quels sont les facteurs qui rendent un cadeau ou un service plus persuasif qu'un autre ? La troisième étape de cette étude nous apporte la réponse à cette question.

Pour le troisième groupe de convives, le serveur a offert un bonbon à chaque convive avant de se détourner de la table pour signifier qu'il s'en allait. Cependant, avant de quitter effectivement la salle, il est revenu vers les convives, a mis la main dans sa poche et a redonné un bonbon à chacun d'entre eux. Ce geste revenait quasiment à dire : « Oh, pour vous qui êtes si sympathiques, voici un bonbon en plus. » Le résultat ? Une augmentation de 23 % du montant du pourboire.

Cette étude révèle que trois facteurs contribuent à rendre un cadeau ou un service plus convaincant, ce qui multiplie

par conséquent les chances d'obtenir quelque chose en retour. Le premier facteur tient au fait que celui qui reçoit le cadeau le perçoit comme ayant une certaine importance. En effet, donner deux bonbons au lieu d'un seul a eu pour effet de passer de 3,3 % à 14 % de pourboire en plus. Notez bien qu'« important » ne signifie pas « d'une grande valeur ». Deux bonbons ne coûtent guère que quelques centimes. Mais n'oubliez pas un élément supplémentaire important lors de la troisième étape. Du point de vue du coût, la deuxième et la troisième étape sont équivalentes : dans les deux cas, les convives ont reçu deux bonbons chacun de la part du serveur à la fin de leur repas. Il n'y a donc aucune différence de *valeur* pour ce qui a été donné, en revanche, la *manière* de donner est différente. On peut en conclure l'existence de deux autres facteurs qui rendent un cadeau plus convaincant : la mesure dans laquelle on ne s'y attend pas, et la mesure dans laquelle il est personnalisé. Dans le troisième cas, les convives ont probablement pensé, une fois que le serveur leur avait donné un bonbon avant de s'en aller, qu'ils ne reverraient plus ce serveur, et c'est la raison pour laquelle ils ne s'attendaient pas à ce second cadeau. Et en donnant l'impression qu'il appréciait particulièrement ses convives, en leur offrant un bonbon supplémentaire, le serveur leur a également donné le sentiment que ce cadeau avait un caractère personnel.

Il est bien évident que si le serveur agissait ainsi avec les convives de toutes les tables de l'établissement, non seulement ceux-ci penseraient qu'il se moque d'eux, mais en plus sa tactique ne fonctionnerait pas longtemps. Dès que les convives se rendraient compte du fait qu'il se comporte ainsi avec tous ses clients, le bonbon supplémentaire ne serait plus perçu comme important, personnel ni inattendu. Ils pourraient donc se dire que le serveur essaie de les embobiner, et cela pourrait se retourner contre lui. Il est cependant possible d'exploiter les conclusions de cette étude tout en restant moralement irréprochable. Pour être

certain que le cadeau que vous donnez ou le service que vous rendez à quelqu'un sera vraiment apprécié, veillez à prendre le temps de chercher ce qui, pour cette personne, serait vraiment personnel, important et inattendu.

Même en ne tenant compte que des résultats des deux premières étapes de l'étude, on comprend qu'un restaurant qui choisit de déposer une corbeille de bonbons près de la sortie prive ses serveurs de la possibilité de montrer à leurs clients qu'ils les apprécient, et donc de recevoir quelque chose en retour. Pourtant même si ces bonbons ne valent que quelques centimes, ils permettraient aux serveurs de montrer à chaque convive qu'il ou elle vaut bien davantage.

Pourquoi faut-il faire le premier pas ?

Nous avons évoqué la manière dont s'y prennent la plupart des hôtels qui lancent des campagnes de réutilisation des serviettes pour convaincre leurs clients de participer : ils leur rappellent qu'il est important de protéger l'environnement. Toutefois, certains hôtels vont un peu plus loin dans leur tentative de persuasion : ils incitent directement les clients à participer à la campagne en précisant que si le client choisit de réutiliser sa serviette, l'établissement donnera à une association de défense de l'environnement un pourcentage du montant représenté par les économies d'énergie ainsi réalisées.

On comprend aisément pourquoi ceux qui ont écrit ce message ont pensé qu'il serait convaincant. Nous estimons d'une manière générale que les récompenses et autres contreparties fonctionnent bien : les crèmes glacées sont très persuasives quand il s'agit pour un enfant d'accepter de ranger sa chambre, les petites récompenses permettent de dresser même le plus rebelle des vieux chiens et une

fiche de paie est encore le meilleur moyen de faire sortir les gens de leur lit le matin. Dans le cas qui nous intéresse, bien que le client ne tire pas directement parti de la mesure incitative, il semble probable que cette dernière soit de nature à l'encourager à participer à la campagne, puisqu'elle implique un geste supplémentaire vis-à-vis de l'environnement. Mais donne-t-elle vraiment les résultats escomptés ?

Pour le savoir, deux d'entre nous avons mené une autre étude dans le même hôtel que précédemment. Cette fois-ci, sur certaines affichettes figurait le message habituel prônant la défense de l'environnement, tandis que sur d'autres figurait le message indiquant que l'établissement ferait un don si le client réutilisait sa serviette. L'analyse des données a montré que ce dernier message ne donnait pas de meilleurs résultats que le message habituel. Pourquoi cela ?

En dépit des raisons qui justifient ce type d'approche, on peut effectivement penser qu'il faudrait modifier un peu ce message pour le rendre plus convaincant que le message habituel. Après tout, on n'éprouve guère de sentiment d'obligation à l'égard d'une personne qui n'offre quelque chose que si l'on fait le premier pas. Ce type d'échange n'est ni plus ni moins qu'un achat. En revanche, on se sent très obligé, du fait du principe de réciprocité, vis-à-vis de celui qui a déjà fait quelque chose pour soi. Il n'est donc pas étonnant que le message mentionnant le don à une association ne soit pas plus convaincant que le message habituel, puisqu'il ne joue pas sur le sentiment d'obligation d'accéder à la demande, l'hôtel ne donnant rien en premier.

Cela signifie que les établissements qui misent sur la contrepartie en faisant un don à une association ont peut-être raison quand ils essaient d'exploiter un certain sentiment de coopération entre eux et leurs clients, mais ils se trompent quant à l'ordre dans lequel il faut faire les choses. Étant donné nos connaissances sur le fonctionnement du principe de réciprocité, nous pouvons penser qu'il serait peut-être plus efficace de renverser l'ordre dans lequel les

« services » sont « rendus », autrement dit, il faudrait que *l'hôtel fasse un don d'abord*, de sa propre initiative, puis demande à ses clients de soutenir ses efforts en réutilisant leur serviette. En nous appuyant sur cette idée, nous avons rédigé un troisième message que nous avons affiché dans les salles de bains de l'hôtel.

Ce message reprenait le principe de la contrepartie, puisqu'il y était question de donner de l'argent à une association de défense de l'environnement, mais au lieu de soumettre le don à la condition que les clients fassent le premier pas dans cet effort concerté, il indiquait que *l'hôtel avait déjà fait un don à une association* – et qu'il l'avait fait *au nom de ses clients*. Il demandait ensuite à ces derniers en retour de réutiliser leur serviette au cours de leur séjour.

Ce message fondé sur la réciprocité a engendré un taux de réutilisation de serviette supérieur de 45 % à celui obtenu avec le premier message fondé sur la contrepartie. Ce constat est particulièrement intéressant quand on sait que ces incitations à participer à la campagne sont quasiment identiques du point de vue du contenu, mais différentes du point de vue du message qu'elles transmettent. Bien que ces deux messages informent l'un comme l'autre les clients du fait que l'hôtel donne de l'argent à une association de défense de l'environnement, le message fondé sur la réciprocité dit aux clients que l'hôtel a pris l'initiative de l'effort à mener conjointement, en s'appuyant sur le pouvoir du principe de réciprocité et du sentiment d'obligation pour inciter les clients à participer à la campagne.

Les résultats d'autres études menées indépendamment de celle-ci confirment le fait que lorsque vous essayez d'encourager d'autres gens à collaborer avec vous – qu'il s'agisse de collègues, de clients, d'élèves ou de proches –, vous devez leur proposer votre aide sincèrement et sans attendre d'eux la moindre contrepartie. En abordant ainsi toute relation de collaboration éventuelle, non seulement vous multipliez les chances de voir les gens accéder tout de

suite à votre demande, mais en plus vous vous assurez du fait que votre collaboration est fondée sur une relation de confiance et de sympathie mutuelle, plutôt que sur diverses raisons bien moins solides. Vous constaterez également que cette démarche porte ses fruits à long terme. En effet, si une collaboration est fondée sur la perspective d'une récompense, que se passe-t-il si vous ne pouvez plus tenir votre promesse ou si l'autre personne ne désire plus cette récompense ? Cela risque d'ébranler sérieusement les fondations fragiles sur lesquelles repose votre relation, et le pont que vous avez construit risque fort de s'écrouler.

Un service vieillit-il comme du pain ou comme du bon vin ?

Dans plusieurs chapitres précédents, nous avons vu qu'en offrant un cadeau ou en rendant service en premier à quelqu'un, nous faisons naître chez cette personne le sentiment qu'elle doit faire quelque chose pour nous en retour. Que ce cadeau consiste à fournir des informations précieuses, à aider un collègue en lui rendant service, à coller un Post-it® avec un petit mot personnel sur un courrier ou, dans le cas de Bobby Fischer, à faire parler d'un pays, on se sent obligé de donner en retour pour ce que l'on a reçu. Mais qu'en est-il de l'influence de ces cadeaux à mesure que le temps passe ? Est-ce que, comme le pain qui rassit, le service rendu perd de la valeur au fil du temps ? Ou est-il plutôt comme le bon vin, gagnant en qualité et en valeur avec les années ? D'après le chercheur Francis Flynn, la réponse à cette question varie selon que vous êtes celui qui a rendu le service ou celui qui en a tiré parti.

Flynn a mené une étude parmi les employés du service

clientèle d'une grande compagnie aérienne américaine. Au sein de ce service, les collaborateurs s'entraident fréquemment en se remplaçant mutuellement quand les horaires de travail ne conviennent pas à l'un ou à l'autre. Le chercheur a demandé à la moitié des employés de penser à un cas dans lequel ils avaient rendu un service à un collaborateur, tandis qu'il a demandé à l'autre moitié de repenser à un cas dans lequel on leur avait rendu un service. Il a ensuite demandé à tous les employés participant à l'étude d'indiquer la valeur qu'ils accordaient à ce service, ainsi que de préciser combien de temps auparavant il avait été rendu. Les résultats de l'étude ont montré que ceux à qui l'on avait rendu service considéraient que ce dernier avait davantage de valeur juste après l'événement qu'il n'en avait une fois que du temps avait passé. Au contraire, ceux qui avaient rendu un service accordaient moins de valeur à celui-ci quand il était récent que quand il était ancien.

Il est possible qu'avec le temps, le souvenir de l'événement soit déformé, et comme les gens ont tendance à toujours se voir sous leur meilleur jour, ceux à qui l'on avait rendu un service estiment peut-être qu'ils n'avaient pas tellement besoin d'aide à l'époque, tandis que ceux qui ont rendu service estiment qu'ils ont vraiment fait un gros effort.

Ces conclusions ont des conséquences sur votre pouvoir de conviction à la fois sur votre lieu de travail et en dehors. Si vous avez rendu un service à un collègue ou à un proche, il est probable que c'est pendant une période relativement courte suivant cet événement que ce service aura le plus d'impact sur la volonté de cette personne de vous aider en retour. Cela étant dit, si l'on vous rend un service, vous ne devez pas oublier cette tendance qu'ont les gens dans votre situation à minimiser un service rendu au fur et à mesure que le temps passe. Si vous oubliez la valeur réelle du service qui vous a été rendu plusieurs semaines, mois ou années après l'événement, vous risquez de tendre vos rela-

tions avec la personne qui vous l'a rendu. Si c'est vous qui avez rendu un service, vous risquez d'en vouloir à l'autre personne si elle est réticente à vous rendre autant que vous lui avez donné. Alors que faire pour optimiser la valeur des services que nous rendons si cette valeur risque de diminuer avec le temps aux yeux de celui que nous avons aidé ? Vous pouvez par exemple souligner la valeur du cadeau ou du service rendu au moment des faits en disant à l'autre personne que cela vous a fait plaisir de l'aider, car vous savez que : « Si la situation inverse venait à se produire un jour, je suis certain que tu ferais la même chose pour moi. »

Une autre stratégie peut-être plus risquée consiste à rappeler la valeur du service rendu avant de demander de l'aide. Il convient bien évidemment de peser soigneusement ses mots lorsqu'on choisit cette tactique. Dire quelque chose comme : « Tu te souviens quand je t'ai aidé il y a quelques semaines de cela ? Eh bien c'est le moment de me renvoyer l'ascenseur, mon vieux ! » vous mène droit au désastre. En revanche demander gentiment : « Le rapport que je t'ai envoyé la semaine dernière t'a été utile ? » peut être une bonne idée avant de demander un service.

Bien qu'il n'y ait pas de méthode universelle et fiable à 100 % pour convaincre les gens, nous sommes certains qu'une bonne compréhension des facteurs qui influencent la valeur que nous accordons à un service est déjà un atout. Et si rien de ce que vous essayez ne fonctionne, tenez-vous en à cette simple règle concernant les échanges de services : tout comme vous attraperez davantage de mouches avec du miel qu'avec du vinaigre, vous obtiendrez davantage de services avec une bouteille de bon vin qu'avec un quignon de pain rassis.

Comment transformer un petit pas en une grande enjambée ?

Imaginez que votre maison se situe dans un quartier huppé et agréable, le genre de quartier où les habitants sont très fiers de leur haie bien taillée, de leur pelouse impeccable et de leur portail blanc à la peinture immaculée. C'est un quartier où les maisons se vendent comme des petits pains. En fait, les agents immobiliers ont sûrement une liste d'attente de gens qui souhaitent s'installer là. Imaginez encore qu'un beau jour, un membre de la Prévention routière sonne à votre porte et vous demande si vous voulez bien soutenir une campagne en faveur de la conduite à vitesse modérée dans les quartiers résidentiels en installant sur votre pelouse un panneau de 1 mètre sur 2 sur lequel on peut lire : « Roulez doucement. » Le fait qu'il vous assure que des ouvriers se chargeront de venir creuser les trous pour planter les poteaux qui soutiendront le panneau ne vous rassure pas vraiment.

À votre avis, combien de personnes accéderaient-elles à cette demande ? Lors d'une étude menée par les psycho-

sociologues Jonathan Freedman et Scott Fraser, 17 % des propriétaires d'un quartier huppé tel que celui que nous avons décrit plus haut ont accepté d'installer le panneau. Pourtant, ces chercheurs ont réussi à obtenir un taux de réponse positive impressionnant (76 %) de la part d'autres résidents en ajoutant une petite chose insignifiante à première vue à leur demande. De quoi s'agissait-il et quelle leçon en tirer pour mieux convaincre les autres ?

Un assistant s'est rendu chez ces gens deux semaines avant qu'on leur propose d'installer un énorme panneau sur leur pelouse, et il leur a demandé s'ils accepteraient de coller sur leur fenêtre un petit autocollant plutôt discret sur lequel était écrit : « Conduisez prudemment. » Cette requête était si raisonnable que quasiment tous les résidents ont accepté de le faire. Deux semaines plus tard, quand une autre personne est venue les voir pour leur suggérer de planter le gros panneau disgracieux sur leur magnifique pelouse, ils étaient bien plus disposés à donner leur accord.

Mais pourquoi le simple fait d'ajouter une requête supplémentaire, ce que les chercheurs qualifient de « stratégie du pied glissé dans la porte », permet-il d'augmenter dans une si large mesure le nombre de réponses positives à une requête bien plus audacieuse ? Les données laissent penser qu'après avoir accédé à la première demande, ces personnes ont commencé à se percevoir comme étant engagées dans une cause louable, telle que la prévention des accidents de la route. Ainsi, lorsqu'on est retourné les voir deux semaines plus tard, elles souhaitaient continuer d'agir en conformité avec cette image qu'elles avaient d'elles-mêmes : celle de citoyens engagés.

Les situations dans lesquelles on peut utiliser la technique du « pied glissé dans la porte » sont illimitées, notamment dans le commerce. Ainsi, un commercial habile donne le conseil suivant : « En gros, l'idée est de préparer le terrain pour une énorme commande en commençant avec une commande pour un seul objet... Il faut voir les choses ainsi :

quand quelqu'un passe une commande pour un seul de vos produits, bien que le bénéfice que vous en tiriez soit négligeable par rapport au temps et aux efforts déployés pour le convaincre, il se trouve que désormais cette personne n'est plus un client potentiel, mais bel et bien un client. »

Dans les cas où une société ne parvient pas à finaliser même une petite vente, cette stratégie fondée sur l'engagement – et sur la cohérence dans l'engagement – peut être utilisée de diverses manières. Par exemple, un client potentiel qui hésite à recourir à vos services sera peut-être plus enclin à le faire si vous commencez par ne lui demander qu'une petite chose, par exemple de vous accorder dix minutes pour un entretien.

De même, un service chargé de mener des études marketing obtiendra davantage de réponses à un plus grand nombre de questions s'il demande d'abord aux gens s'ils accepteraient de répondre à son questionnaire. Freedman et Fraser ont mené une autre expérience dont les résultats confirment ce dernier point. Dans le cadre de cette étude, un assistant téléphonait à des propriétaires et leur demandait s'ils accepteraient de participer à une enquête. Il tenait généralement le discours suivant :

Dans le cadre de cette enquête, cinq ou six personnes viendront chez vous un matin pendant environ deux heures pour répertorier et classer tous les objets domestiques que vous possédez. Il faudra que ces personnes soient complètement libres chez vous et qu'elles puissent ouvrir les tiroirs et les placards. Ensuite toutes ces informations seront utilisées pour rédiger des articles de notre revue de service public, le Guide.

Quelque 22 % des personnes contactées ont accepté d'accéder à cette demande pourtant très contraignante. Ce résultat ne laisse pas d'étonner, car le genre de comportement décrit justifierait que soit délivré un mandat de perquisition !

Les chercheurs ont ensuite téléphoné à un second groupe de résidents trois jours avant de leur faire cette demande pour le moins audacieuse. Lors de ce premier appel, ils leur ont posé la question suivante, à laquelle la plupart des gens ont répondu par l'affirmative :

Nous vous appelons pour vous demander si vous accepteriez de répondre à quelques questions sur les objets domestiques que vous utilisez afin que nous puissions exploiter ces données dans le cadre de notre revue de service public, le Guide. Accepteriez-vous de répondre à nos questions ?

Que s'est-il passé trois jours plus tard ? Près de 53 % de ces gens ont accepté de se laisser envahir par des inconnus venus fouiller leurs tiroirs et leurs placards.

Cette démarche peut également vous être bien utile avec deux des catégories de personnes les plus récalcitrantes auxquelles vous aurez affaire : vos enfants et vous-même. Des enfants têtus qui refusent de faire leurs devoirs ou de ranger leur chambre seront plus faciles à convaincre si vous leur demandez d'abord de faire un premier petit pas dans cette direction. Vous pouvez par exemple commencer par leur demander de consacrer un peu de temps à leurs devoirs en votre compagnie ou de remettre leurs jouets préférés dans leur boîte quand ils ont fini de jouer. Tant qu'ils ont l'impression d'avoir donné librement leur accord – et non d'avoir été forcés de le faire – pour cette première petite chose, les voilà prêts à poursuivre de brillantes études et à avoir une chambre d'une propreté irréprochable.

Quant à nous convaincre nous-mêmes, au lieu de nous fixer un objectif lointain et a priori inaccessible, par exemple, en ce qui concerne notre activité physique, nous ferions mieux de nous fixer un but si modeste que nous n'aurions aucune excuse si nous ne l'atteignons pas au moins une fois – par exemple, faire le tour du quartier à

pied. Petit à petit, nous en viendrons à nous engager de plus en plus sérieusement en vue d'atteindre des objectifs plus ambitieux. Confucius a dit : « Un voyage de plusieurs milliers de kilomètres commence avec un premier pas. » Alors pourquoi ne pas vous lever de votre canapé et faire un premier petit pas ?

Comment devenir un maître Jedi de la persuasion ?

Il y a bien longtemps de cela (environ un quart de siècle, pour être précis) dans une galaxie lointaine, très lointaine, Luke Skywalker a accompli le plus grand de tous les exploits : il a convaincu Dark Vador de tourner le dos aux forces du Mal, sauvant ainsi sa propre vie et rétablissant la paix et l'espoir dans la galaxie. Quel principe fondamental de l'influence sociale a-t-il utilisé pour convaincre son adversaire, et comment pouvez-vous exploiter ce principe pour devenir vous aussi une Force qui compte dans votre galaxie professionnelle ?

À un moment, dans *Le Retour du Jedi*, l'épisode VI de la saga *La Guerre des étoiles*, Luke Skywalker fait face à Dark Vador et lui dit : « Je sais qu'il reste quelque chose de bon en toi. Il reste quelque chose de bon en toi, je le sens. » Est-il possible que ces simples mots aient suffi pour convaincre Dark Vador – ou au moins pour commencer à le convaincre – de rejoindre le côté lumineux de la Force ? Si l'on en croit les recherches menées par les psychosociologues, la réponse à cette question pourrait bien être oui.

La stratégie auquel le héros recourt ici, que l'on appelle « stratégie de l'étiquette », consiste à attribuer un trait de caractère, un comportement, une croyance ou toute autre caractéristique à une personne, puis à insister auprès de cette personne afin qu'elle se comporte de manière cohérente vis-à-vis de cette caractéristique. Dans le cadre d'une étude remarquable confirmant l'efficacité de cette stratégie, les chercheurs Alice Tybout et Richard Yelch ont montré comment on pouvait utiliser cette technique pour inciter les gens à aller voter. Ils ont organisé des entretiens avec un grand nombre de citoyens inscrits sur les listes électorales et, en les choisissant au hasard, ils ont indiqué à la moitié d'entre eux que leurs réponses montraient qu'ils étaient des « citoyens au-dessus de la moyenne, susceptibles de voter et de participer à des événements politiques ». Les autres participants à l'étude ont été informés du fait qu'ils étaient des citoyens moyens en termes d'intérêt, de convictions et de comportement vis-à-vis des questions politiques. Non seulement ceux qui avaient été étiquetés « bons citoyens » susceptibles d'aller voter se sont considérés comme de « meilleurs » citoyens que ceux qui avaient été étiquetés « citoyens moyens », mais ils étaient 15 % de plus à aller voter lors d'un suffrage organisé une semaine plus tard.

Bien évidemment, la stratégie de l'étiquette n'est pas réservée au domaine politique, pour nous inciter à aller choisir celui qui nous dirigera demain ou, dans le cas de Luke Skywalker, pour l'aider à renverser l'Empereur. Vous pouvez recourir à cette technique dans divers contextes, que ce soit dans le cadre de votre travail ou en dehors. Imaginons qu'un membre de votre équipe rencontre de grandes difficultés sur un dossier que vous lui avez confié. Peut-être est-il en train de perdre confiance et de douter de ses capacités à mener à bien ce projet. Ce pourrait être une bonne idée, à condition bien sûr que vous l'estimiez toujours capable d'accomplir cette mission, de lui rappeler combien il travaille dur et combien il est persévérant. Vous

devriez même lui redonner des exemples de situations passées dans lesquelles il a relevé des défis semblables et mené à bien la tâche qui lui avait été confiée. Enseignants, formateurs et parents peuvent recourir à cette stratégie pour encourager élèves, stagiaires ou enfants à adopter l'attitude qu'ils attendent d'eux en leur disant qu'ils les considèrent comme des personnes capables de relever avec brio ce genre de défis. Cette stratégie fonctionne aussi bien avec les enfants qu'avec les adultes. Ainsi, une étude menée par l'un d'entre nous a montré que lorsque les enseignants disent aux enfants qu'ils semblent être des élèves qui attachent de l'importance à la qualité de leur écriture, les enfants consacrent une plus grande partie de leur temps libre à s'entraîner à écrire – même quand ils ne se savent pas observés.

Les relations qu'une société entretient avec ses clients peuvent elles aussi tirer parti de la mise en application de cette technique. Vous avez peut-être déjà constaté la stratégie qu'utilisent bon nombre de compagnies aériennes : lorsque le commandant de bord dit à ses passagers, à la fin du vol : « Nous savons que vous avez le choix entre de nombreuses compagnies aériennes, c'est pourquoi nous vous remercions d'avoir voyagé sur nos lignes », il utilise un dérivé de la stratégie de l'étiquette en insinuant que si vous avez choisi cette compagnie et non une autre, ce doit être pour une bonne raison. Une fois les passagers instruits du fait qu'ils ont confiance en cette compagnie, ils se trouvent confortés dans leur choix, et leur confiance en la compagnie en est accrue. Vous pouvez également utiliser cette technique pour rappeler à vos clients que leur décision d'avoir affaire avec votre société montre votre confiance en elle et en vous. Insistez alors sur le fait que vous appréciez cette confiance à sa juste valeur et que vous ferez tout pour la justifier.

N'oubliez pas que même s'il est tentant de s'appuyer sur cette technique, comme sur toutes celles que nous présentons ici, pour passer du côté obscur de la Force, vous ne devriez pourtant y recourir qu'avec sincérité, autrement dit

uniquement lorsque le trait de caractère, le comportement, la croyance ou autre reflète véritablement les aptitudes, les expériences ou la personnalité de votre interlocuteur. Bien sûr, nous savons que vous ne penseriez jamais à utiliser cette stratégie à des fins de manipulation. Car nous sentons qu'il y a beaucoup de bon en vous...

Comment vous assurer un plus grand soutien de la part des autres en posant une simple question ?

Comme toute personnalité politique vous le dira, lorsqu'ils sont en campagne pour une élection, les candidats sont soumis à d'énormes pressions, car non seulement ils doivent convaincre l'électorat de leurs qualités, mais ils doivent aussi le persuader d'aller voter. Si certains sont prêts à dépenser des sommes folles en campagnes de publicité télévisées, en prospectus et en rencontres avec les médias, le candidat vraiment astucieux – qui sera probablement le vainqueur de l'élection – s'efforcera d'exploiter non pas uniquement l'art de la persuasion, mais la science de la persuasion.

L'exemple des élections présidentielles américaines de 2000, lors desquelles seules 537 voix ont fait la différence,

nous montre mieux que jamais que chaque voix compte. Lors de ces élections tristement célèbres, les médias et le peuple américain tout entier accordant toute leur attention à d'innombrables polémiques, une augmentation même timide du nombre de votants aurait pu avoir un impact décisif sur le scrutin. Quelle stratégie toute simple aurait-on pu mettre en œuvre pour attirer les électeurs des deux camps vers les urnes ?

Pour répondre à cette question, il convient tout simplement de demander à des électeurs potentiels s'ils comptent voter lors des prochaines élections et de donner une raison justifiant leur décision. Lorsque le psychosociologue Anthony Greenwald et ses collaborateurs ont testé cette technique sur des électeurs potentiels à la veille d'un scrutin, ceux à qui on avait demandé s'ils pensaient aller voter ont été 25 % plus nombreux à se présenter au bureau de vote que ceux à qui on ne l'avait pas demandé (86,7 % contre 61,5 %).

Cette technique repose sur deux processus psychologiques importants. Premièrement, quand on demande à des gens s'ils comptent avoir un comportement positif du point de vue de la société, ils se sentent obligés de dire oui, car c'est précisément ce que la société attend d'eux. Étant donné l'importance que la société accorde au fait de voter, il est difficile pour les personnes interrogées de dire qu'elles préfèrent rester chez elles, quitte à regarder une émission à la télévision sur les devoirs des citoyens, plutôt que de se rendre au bureau de vote. Il n'est donc pas surprenant que 100 % des personnes interrogées dans le cadre de cette étude aient répondu qu'elles comptaient bien aller voter.

Deuxièmement, une fois que la plupart (si ce n'est la totalité) de ces gens ont affirmé qu'ils adopteront le comportement souhaitable aux yeux de la société, ils ont tendance à agir en conformité avec l'engagement qu'ils viennent de prendre. Pour prendre juste un autre exemple, citons le cas de ce propriétaire de restaurant qui a fortement réduit le

pourcentage de réservations non respectées (autrement dit, le nombre de gens qui réservaient une table sans se présenter le jour dit et sans avoir téléphoné pour annuler leur réservation), en changeant les mots qu'il prononçait lorsque quelqu'un téléphonait pour réserver une table. Au lieu de dire : « Merci de téléphoner en cas d'annulation », il disait : « Auriez-vous la gentillesse de nous appeler si vous devez annuler la réservation ? » Bien évidemment, tous les clients ou presque s'engageaient à téléphoner en répondant oui à cette question, ils se sentaient donc ensuite obligés de tenir leur engagement, et c'est ainsi que le pourcentage de réservations non respectées est passé de 30 % à 10 %.

Par conséquent, une méthode toute simple pour inciter ses partisans à voter consiste, pour un candidat, à confier à des membres de son équipe la mission de téléphoner à ces gens qui se disent partisans afin de leur demander s'ils comptent voter lors du prochain scrutin. La personne qui téléphonera n'aura alors plus qu'à attendre le oui de son interlocuteur. Et si elle précise : « Nous notons donc que vous irez voter et je le dirai aux autres », elle ajoute trois éléments susceptibles de renforcer cet engagement – il devient volontaire, actif et connu des autres.

Quels enseignements en tirer pour notre vie professionnelle et privée ? Imaginons que vous envisagiez de participer à un événement sportif destiné à recueillir des fonds pour une organisation caritative, mais que vous ne vouliez pas vous inscrire sans être assuré d'obtenir des dons d'un grand nombre de personnes. En demandant aux membres de votre famille, à vos amis et à vos collègues s'ils pensent vous sponsoriser, non seulement vous aurez une idée du soutien qu'ils sont prêts à apporter à votre projet, mais vous les inciterez à *effectivement* faire un don si vous décidez de vous inscrire.

Prenons un autre exemple. Imaginons que vous dirigiez une équipe et que vous ayez pleinement conscience du fait que pour mener à bien la mission qui vous a été confiée, vos

collaborateurs doivent non seulement s'engager par des mots, mais aussi s'investir fortement par des actes. Au lieu de vous contenter d'expliquer à vos collaborateurs ce qu'ils gagneront à soutenir ce projet en particulier, vous devriez leur demander s'ils sont prêts à le soutenir et attendre qu'ils vous répondent par l'affirmative. Une fois qu'ils auront fait part de leur accord, vous devriez leur demander de vous donner les raisons pour lesquelles ils souhaitent soutenir ce projet.

Quelles que soient vos fonctions, que vous soyez cadre, enseignant, vendeur, homme ou femme politique ou bien gérant d'une association caritative, nous sommes certains que si vous utilisez cette technique, vous remporterez toutes les voix lors d'un autre suffrage important : le vote de confiance à l'égard de votre travail.

Engagement passif ou engagement actif : lequel des deux a-t-il le plus de chances d'être tenu ?

Amway Corporation, l'une des principales sociétés de vente directe des États-Unis, encourage ses commerciaux à atteindre des objectifs toujours plus élevés en leur donnant le conseil suivant :

Un dernier conseil avant de vous mettre au travail : fixez-vous un but et notez-le par écrit.

Quel que soit ce but, l'essentiel est de le fixer, de manière à ce que vous ayez un objectif à atteindre, et de le noter. Écrire les choses a quelque chose de magique. Alors fixez-vous un but et notez-le. Une fois que ce but est atteint, fixez-en un autre, que vous noterez également. Par ce simple geste, vous aurez déjà commencé à faire ce qu'il faut pour l'atteindre.

Pourquoi le simple fait d'écrire quels sont nos objectifs

contribuerait-il à renforcer notre détermination, même si ce que nous avons écrit est destiné à ne jamais être divulgué ?

Pour dire les choses simplement, les engagements que nous prenons dans le cadre d'une démarche active sont plus solides à long terme que ceux que nous prenons passivement. Dans le cadre d'une étude récente démontrant la force et la subtilité des engagements actifs, les chercheurs Delia Cioffi et Randy Garner ont demandé à des étudiants s'ils accepteraient de se porter volontaires dans le cadre d'une campagne d'information sur le sida qui devait être menée dans les établissements scolaires des environs. Les chercheurs ont procédé de telle sorte que les participants à l'étude recevaient l'une ou l'autre des deux séries de consignes. Ceux qui recevaient les consignes actives apprenaient que s'ils souhaitaient se porter volontaires, ils devaient le faire savoir en remplissant un formulaire de participation à la campagne. En revanche, à ceux qui ont reçu les consignes passives, on a dit que s'ils voulaient se porter volontaires, ils devaient simplement s'abstenir de remplir le formulaire de non-participation à la campagne.

Les chercheurs ont pu constater que le pourcentage de personnes se portant volontaires ne variait pas en fonction de la nature des consignes. Cependant, ils ont observé un écart assez remarquable quelques jours plus tard, au moment où se sont présentés les volontaires, entre ceux qui avaient reçu les consignes actives et ceux qui avaient reçu les consignes passives. Parmi ces derniers, seuls 17 % de ceux qui s'étaient engagés se sont présentés. Et quels ont été les résultats pour ceux qui s'étaient engagés de manière active ? Ils ont été 49 % à tenir leur promesse. En fait, sur l'ensemble de ceux qui se sont présentés comme promis, la grande majorité (74 %) étaient ceux qui s'étaient activement engagés à se porter volontaires pour la campagne.

Pourquoi les engagements que nous prenons à l'écrit (et donc de manière active) ont-ils de bien meilleures chances d'être tenus ? Les gens portent un jugement sur eux-mêmes

en observant leur propre comportement et ce qu'ils font leur en dit davantage que ce qu'ils ne font pas. Confirmant cette explication, Cioffi et Garner ont constaté que ceux qui se portaient volontaires activement étaient plus enclins à justifier leur décision par leurs traits de caractère, leurs préférences et leurs convictions que ceux qui se portaient volontaires de manière passive.

Dans quelle mesure les engagements actifs peuvent-ils peser sur votre pouvoir de persuasion ? Imaginons que nous sommes à un moment où, traditionnellement, de nombreuses personnes prennent des engagements particuliers : le début d'une nouvelle année, avec ses inévitables bonnes résolutions. Le fait d'écrire et de décrire en détail la résolution que vous vous engagez à tenir, plutôt que de vous contenter d'y penser, ainsi que de décrire chaque étape à franchir pour atteindre le but que vous vous êtes fixé pourrait vous être très utile, en particulier si vous montrez ensuite à vos proches et à vos amis cet engagement consigné par écrit. Si vous dirigez une équipe de commerciaux, en demandant aux membres de votre équipe d'écrire leurs objectifs, vous renforcerez leur détermination à les atteindre et vous stimulerez les résultats de chacun d'entre eux. Comme dans l'exemple précédent, mieux vaut, au cours d'une réunion à laquelle tout le monde participe, demander à ces personnes d'écrire quels sont leurs objectifs et d'en faire part à toutes les autres.

Un autre exemple dans le domaine du commerce illustre la force de ce que l'on écrit. De nombreux magasins permettent à leurs clients de répartir le coût d'un achat sur plusieurs mois, voire années, au moyen d'un crédit proposé par ces magasins eux-mêmes. Or ils ont constaté que les clients risquent moins de revenir sur leur engagement si c'est eux, et non le vendeur auquel ils ont affaire, qui remplissent le formulaire de demande. Ces exemples montrent que pour inciter vos partenaires, qu'il s'agisse de clients ou de collaborateurs, à respecter les engagements qu'ils ont pris vis-à-

vis de tel ou tel de vos projets, vous devriez veiller à ce que toutes les personnes concernées s'investissent activement en remplissant des documents ou des formulaires relatifs à ces projets.

Les services de santé gagneraient beaucoup à utiliser la technique des engagements écrits. En effet, depuis quelques années, les professionnels de santé estiment que de plus en plus de patients ne se présentent pas à l'heure de leur rendez-vous. Aux États-Unis, une grande enquête portant sur les services de santé a révélé que 7 millions de rendez-vous sont manqués chaque année par des patients qui ne s'y présentent pas. Un chiffre stupéfiant qui est bien entendu lourd de conséquences, tant sur le plan financier que médical. Comment les engagements actifs pourraient-ils atténuer ce phénomène ? Lorsque nous prenons rendez-vous pour notre prochaine visite, qu'il s'agisse d'une visite de routine ou d'une opération plus lourde, une secrétaire médicale note généralement la date et l'heure de ce rendez-vous sur une petite carte qu'elle nous remet ensuite. Dans ce cas pourtant, le rôle du patient est passif plutôt qu'actif. Demander aux patients de noter eux-mêmes ces renseignements sur une petite carte devrait s'avérer un moyen efficace et peu coûteux de réduire sensiblement le nombre de rendez-vous manqués.

Enfin, comme bon nombre de techniques décrites dans ce livre, celle qui consiste à inciter vos interlocuteurs à s'engager de manière active vous aidera aussi dans le cadre de votre vie privée. Un geste simple mais psychologiquement fort, comme celui d'obtenir de vos enfants, de vos voisins, de vos amis, de votre conjoint voire de vous-même un engagement actif, sous forme écrite, pourra souvent faire la différence entre convaincre efficacement les autres et obtenir d'eux qu'ils prennent des engagements qu'ils ont effectivement l'intention de tenir... mais qui, pour une raison ou une autre, finissent toujours par tomber dans l'oubli.

Comment lutter contre la cohérence grâce à la cohérence ?

Si l'on en croit Oscar Wilde, « La logique est le dernier refuge des gens sans imagination ». Ralph Waldo Emerson, au moins aussi méprisant, a affirmé : « La cohérence imbécile est le démon des esprits mesquins. » Enfin, Aldous Huxley a écrit : « Les seules personnes vraiment cohérentes sont mortes. » Pour quelle raison peut-on penser que ces auteurs célèbres étaient de jeunes blancs-becs lorsqu'ils ont écrit ces mots plutôt que de vieux sages, et en quoi cela pèse-t-il sur les stratégies de persuasion ?

En dépit des opinions de ces auteurs, comme nous l'avons déjà vu, les gens préfèrent généralement agir conformément à leurs attitudes, déclarations, valeurs et actions passées. Mais dans quelle mesure le fait de vieillir renforce-t-il cette tendance ? Sous la direction de la scientifique Stephanie Brown et en collaboration avec un autre collègue, l'un d'entre nous a mené une étude qui démontre que plus les gens vieillissent, plus ils accordent de valeur à la cohérence

dans les choix. On peut expliquer ce phénomène par le fait que l'incohérence est une source de contrariété, or les personnes âgées s'efforcent avant tout d'éviter de vivre des expériences qui les contrarient ou les perturbent.

Ce constat est lourd de conséquences sur la stratégie à adopter lorsqu'on souhaite convaincre des personnes âgées. Imaginons que vous travaillez pour une société qui tente de séduire une clientèle plutôt âgée avec une nouvelle gamme de produits. Les conclusions des recherches menées indiquent que ce public spécifique sera plus réticent vis-à-vis du changement que d'autres, puisque toute nouveauté risque de faire penser à ces personnes qu'elles ne sont plus cohérentes par rapport aux choix qu'elles ont fait par le passé. C'est la raison pour laquelle dans cette situation, vous devriez veiller à orienter vos messages de sorte qu'ils signifient que l'achat et l'utilisation de ces produits sont dans la droite ligne des valeurs, des convictions et des pratiques de toujours de votre public. On peut tirer le même enseignement dans d'autres domaines, par exemple pour convaincre un employé très ancien de se familiariser avec de nouvelles méthodes de travail ou pour convaincre ses parents âgés de prendre leurs médicaments.

Mais les gens abandonnent-ils leurs anciennes habitudes si facilement, juste parce qu'on leur explique que les nouveautés qu'on leur propose sont cohérentes vis-à-vis de leurs anciennes valeurs, convictions et pratiques ? De leur point de vue, être cohérent vis-à-vis de ces décisions est probablement une bonne chose. Et nous savons tous comme il peut être frustrant d'avoir affaire à des gens dont les actes sont incohérents, qui changent d'avis à longueur de temps, qui donnent toujours raison au dernier qui a parlé.

Lorsque nous sommes face à des gens très attachés à leurs habitudes, nous devons en faire un peu plus que simplement leur montrer que ce que nous leur proposons est logique vis-à-vis de ce qu'ils estiment être important pour

eux. Pour rendre notre message encore plus convaincant, nous devons non seulement les « libérer » de leur engagement précédent, mais aussi éviter de leur donner l'impression que le choix qu'ils avaient fait était une erreur. La démarche la plus constructive consiste donc à les féliciter pour leur décision précédente en la qualifiant de judicieuse « *à l'époque où elle a été prise* ». Le fait de souligner que les choix qu'ils ont faits par le passé étaient les bons « *étant donné les informations dont ils disposaient à l'époque* » peut contribuer à les « libérer » de ces engagements et leur permettre de s'intéresser à votre proposition sans avoir l'air de perdre la face ni d'être incohérents.

Donc, une fois passé ce premier stade de « prépersuasion », votre message, toujours dans la droite ligne de leurs valeurs, de leurs convictions et de leurs pratiques, peut être entendu. Tout comme un peintre prépare sa toile avant de commencer à peindre, un chirurgien prépare son matériel avant d'opérer un patient et un entraîneur prépare son équipe avant un match, il est nécessaire de « préparer le terrain » avant de commencer à argumenter pour convaincre quelqu'un. Et parfois, lors de cette étape préliminaire, nous devons non seulement réfléchir à la manière de formuler notre message, mais aussi examiner les messages et les réactions précédents. Pour utiliser une métaphore, disons que mieux vaut toujours aller dans la direction où le cheval veut aller. En effet, ce n'est qu'une fois que celui-ci est lancé dans la direction de son choix que vous pourrez, très progressivement, le faire dévier de sa course pour le mener là où vous souhaitez aller. Vous contenter de tirer immédiatement sur les rênes pour contraindre le cheval à changer de direction ne servirait qu'à vous épuiser... et à contrarier votre monture.

Quel « truc » emprunter à Benjamin Franklin pour devenir plus convaincant ?

Né en 1706, Benjamin Franklin est célèbre pour ses talents d'écrivain, d'homme politique, de diplomate, de scientifique, d'éditeur, de philosophe et d'inventeur. En tant qu'homme politique, il est peut-être, plus que tout autre, celui qui a donné naissance au concept de nation américaine. Pendant la guerre d'indépendance des États-Unis, en tant que diplomate, il a scellé une alliance avec la France qui a contribué à permettre au pays de gagner son indépendance. Il est en outre célèbre en tant que scientifique pour ses découvertes et ses théories concernant l'électricité. Et en tant qu'inventeur, on lui doit les lunettes à double foyer, l'odomètre et le paratonnerre. Mais c'est peut-être le fait qu'il ait compris comment gagner le respect de ses adversaires – ni plus ni moins qu'en leur compliquant la vie – qui nous intéresse le plus ici.

Quand Franklin était membre de l'Assemblée de Pennsylvanie, il était très perturbé par l'opposition politique vigoureuse et même l'hostilité ouverte d'un autre parlementaire. Franklin lui-même explique parfaitement comment il s'y est pris pour gagner le respect de cet homme, et même son amitié :

Je n'essayai pas de gagner ses faveurs en lui témoignant un respect servile mais plutôt, après quelque temps, en employant la méthode suivante. Ayant entendu dire qu'il avait dans sa bibliothèque un livre très rare et intéressant, je lui écrivis un mot exprimant mon souhait de consulter cet ouvrage et le priant d'accepter de me le prêter pendant quelques jours. Il me l'envoya immédiatement et je le lui rendis environ une semaine plus tard, accompagné d'un autre mot le remerciant vivement pour ce service. Lorsque nous nous rencontrâmes ensuite à la Chambre, il me parla (ce qu'il n'avait jamais fait auparavant), et avec une grande courtoisie. Après cela, il manifesta un véritable empressement à me rendre service à chaque occasion possible, aussi sommes-nous devenus amis, une amitié qui se poursuivit jusqu'à sa mort. Voici un nouvel exemple qui confirme la justesse d'une vieille maxime que j'avais apprise et qui disait : « Celui qui t'a rendu service une fois sera plus enclin à te rendre à nouveau service que celui à qui tu auras rendu service toi-même. »

Bien des années plus tard, les spécialistes du comportement Jon Jecker et David Landy ont voulu vérifier si Benjamin Franklin avait vu juste. Ils ont mené une étude qui a consisté dans un premier temps à faire gagner une certaine somme d'argent aux participants en répondant à un questionnaire. Un peu plus tard, la personne qui menait l'expérience a contacté un groupe de participants pour leur demander s'ils accepteraient de lui rendre cet argent, car elle utilisait ses propres fonds et ceux-ci s'amenuisaient dangereusement. (Presque tous ont accepté.) Un autre groupe de participants n'a pas été contacté. On a ensuite

demandé à tous les participants de répondre à un questionnaire visant à savoir combien ils avaient apprécié la personne qui avait mené l'expérience.

La pertinence de la stratégie de Franklin, aussi illogique qu'elle paraisse, a-t-elle été confirmée par cette expérience ? En effet. Jecker et Landy ont observé que les participants à qui l'on avait demandé le service de rendre l'argent avaient plus apprécié la personne qui avait mené l'expérience que ceux à qui l'on n'avait rien demandé.

Pourquoi cela ? Nous avons appris grâce aux autres études que les gens ont une forte propension à modifier leur attitude de manière à ce que celle-ci soit cohérente vis-à-vis de leurs actions passées. Lorsque l'opposant de Benjamin Franklin s'est retrouvé dans une situation où il rendait service à quelqu'un qu'il n'appréciait guère, il s'est probablement dit : « Pourquoi suis-je en train de m'embêter pour aider cette personne que je n'apprécie même pas ? Peut-être que ce Franklin est quelqu'un de bien après tout. Maintenant que j'y pense, il a effectivement de sacrées qualités qui compensent bien le reste... »

La stratégie de Franklin peut s'adapter aux relations humaines quelle que soit la situation. Par exemple, nous avons souvent besoin de l'aide d'un collaborateur ou d'un voisin qui, pour une raison ou une autre, ne semble pas tellement nous apprécier. Nous sommes alors réticents à l'idée de lui demander ce service, car nous craignons que cette personne nous apprécie encore moins. Ainsi, au lieu de demander son aide dès que le besoin s'en fait sentir, nous avons plutôt tendance à retarder autant que possible notre demande, ce qui risque de nuire au bon déroulement du projet concerné. L'étude qui a été menée montre que cette hésitation est parfaitement injustifiée.

Il est vrai que si les gens sont franchement désagréables, leur demander un service semble un véritable acte de bravoure. Mais voyez plutôt les choses comme cela : si vos rapports (ou votre absence de rapports) avec cette personne ne

vous apportent strictement rien à l'heure actuelle, alors dans le pire des cas, vous aboutirez exactement à la même situation après lui avoir demandé un service, c'est-à-dire à rien ! Essayez. Vous n'avez vraiment rien à perdre.

Pourquoi peut-on aller très loin en ne demandant pas grand-chose ?

On ignore quelle est l'origine exacte de l'expression « petit à petit, l'oiseau fait son nid ». En tout cas celui qui a été le premier à prononcer cette phrase avait bien compris que lorsqu'on se fixe de grands objectifs, il faut savoir s'en rapprocher en faisant de petits pas.

Tout au long de ce livre, notre objet est de vous démontrer que l'on peut amener les gens à dire oui tout en restant irréprochable sur le plan moral. Cependant, il est aussi important de comprendre pourquoi dans certaines situations et dans certains contextes, les gens répondent non à des demandes pourtant raisonnables, par exemple une demande de don de la part d'une association caritative reconnue.

Avec quelques collaborateurs, c'est ce qu'a entrepris l'un d'entre nous. Nous pensions que lorsqu'on leur demande de faire un don, des personnes qui voudraient venir en aide à l'association en question peuvent donner une réponse

négative, car elles ne peuvent pas donner grand-chose et pensent que le petit montant qu'elles pourraient offrir n'aiderait guère la cause défendue. Sur la base de ce raisonnement, nous avons pensé qu'une manière d'inciter les gens à faire un don dans cette situation consisterait à leur faire savoir que même une toute petite contribution serait utile.

Pour mettre notre hypothèse à l'épreuve, nous avons envoyé nos assistants faire du porte-à-porte pour collecter des fonds pour une association qui lutte contre le cancer. Après s'être présentés, ils demandaient aux gens : « Accepteriez-vous de nous aider en faisant un don ? » Pour la moitié des personnes interrogées, la question s'arrêtait là. Pour l'autre moitié en revanche, l'assistant ajoutait : « Même 1 centime nous aiderait. »

Lorsque nous avons analysé les résultats, nous avons constaté que cette petite pièce en acier valait son pesant d'or en termes de persuasion. Conformément à ce que nous avions supposé, ceux à qui l'on avait dit « Même 1 centime nous aiderait » ont été près de deux fois plus nombreux que les autres à faire un don (50 % contre 28,6 %).

Il semble donc bien que si vous avez besoin de l'aide de quelqu'un, le fait de souligner que même une modeste contribution de sa part serait la bienvenue a des chances de porter ses fruits. Est-il cependant possible que l'utilisation de cette stratégie se retourne contre vous ? Bien que deux fois plus de gens aient fait un don lorsqu'on leur a dit que même 1 centime serait le bienvenu, ont-ils donné moins que si on ne leur avait pas dit cela ? Ont-ils donné moins que d'habitude ? Ont-ils donné moins que les autres personnes qui ont participé à l'enquête ? Pour mettre en lumière cet éventuel côté négatif, nous avons étudié les montants des dons et nous avons eu le plaisir de constater que le don moyen par personne ne variait pas d'un groupe à l'autre. Cela signifie que non seulement cette stratégie encourage davantage de gens à donner, mais elle permet aussi d'augmenter le montant total obtenu. Lors de notre

étude, par exemple, pour chaque groupe de 100 personnes sollicitées, nous avons recueilli l'équivalent de 48 € de dons de la part de celles auxquelles nous avons précisé que peu importait le montant du don, contre seulement 30 € de la part des autres.

On peut utiliser la stratégie du « centime qui fait la différence » dans la vie professionnelle. Pour convaincre des collaborateurs de se joindre à un projet : « Cela nous aiderait beaucoup que vous y consacriez ne serait-ce qu'une heure. » Pour influencer un collègue dont l'écriture est illisible : « Un tout petit peu plus de clarté serait la bienvenue. » Pour convaincre un client potentiel très occupé et dont les besoins doivent être mieux définis : « Même un premier échange téléphonique rapide serait utile. » Il y a tout lieu d'espérer que ce petit pas dans la bonne direction ne s'avérera pas si modeste au bout du compte.

Mise à prix haute ou mise à prix basse, laquelle des deux incitera les gens à acheter ?

Qu'est-ce que des produits tels que du chewing-gum mâché par Britney Spears, une assiette à l'effigie du Grand Schtroumpf et un pointeur laser cassé peuvent nous enseigner sur la meilleure manière de vendre des biens et des services lors d'une procédure d'appel d'offres concurrentiel ? Un simple examen de la manière dont les gens décrivent leurs « trésors » sur eBay peut s'avérer très révélateur.

eBay Inc. est la société qui gère ebay.com, le site de vente aux enchères en ligne sur lequel particuliers et sociétés vendent et achètent des biens et des services dans le monde entier. Cette société a été fondée en 1995 à San Jose, en Californie, par Pierre Omidyar, un programmeur informatique qui dirigeait une société de consulting qui s'appelait Echo Bay Technology Group. Lorsqu'il a voulu mettre en ligne le site Internet de sa société, il a constaté que le nom

echobay.com avait déjà été pris par la société d'exploitation minière Echo Bay Mines, il a donc raccourci le nom de sa société et c'est ainsi qu'est né ebay.com. Le tout premier objet à figurer sur le site a été le pointeur laser cassé d'Omidyar lui-même, qu'il a vendu pour l'équivalent d'une dizaine d'euros. Étonné que l'on puisse être intéressé par un tel objet, il a contacté l'acheteur pour lui demander s'il avait bien compris que le pointeur était cassé. L'acheteur lui a alors expliqué : « Je collectionne les pointeurs laser cassés. »

En 2006, les ventes réalisées sur eBay se sont élevées à quelque 4 milliards d'euros. Sur ce site on peut acheter à peu près tout ce qu'il est imaginable d'acheter, et parfois aussi des choses qui dépassent l'imagination. Au cours de ces dernières années, les lettres d'origine du célèbre panneau « Hollywood » et l'une des machines qui ont servi à creuser le tunnel sous la Manche se sont retrouvées en vente sur eBay. Un habitant de l'Arizona a réussi à vendre pour 3,70 € la guitare imaginaire avec laquelle il avait remporté des prix d'air guitar (technique qui consiste à mimer, généralement sur le mode de la dérision, le geste d'un guitariste sans avoir d'instrument en main), bien qu'il ait précisé aux acheteurs qu'en fait ils n'achetaient rien du tout. En 2005, l'épouse visiblement courroucée d'un animateur de radio britannique a vendu la Lotus Esprit bien-aimée de son mari pour la somme de 0,33 € lors d'une « vente express », après avoir entendu ce dernier flirter sur les ondes avec un top-modèle. La voiture a été vendue en cinq minutes.

Il ne fait aucun doute qu'ebay.com a su trouver un modèle de fonctionnement dont le succès est colossal et qui repose sur la vente aux enchères en ligne. L'étude du déroulement des meilleures ventes sur des sites Internet tels qu'eBay peut nous en dire long sur la meilleure façon de s'y prendre pour soumettre une offre dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres.

La spécialiste du comportement Gillian Ku et son équipe ont émis l'hypothèse suivante : lorsque la mise à prix d'un

article est élevée, en tant qu'acheteur potentiel, vous avez tendance à penser qu'il vaut davantage que si la mise à prix était basse. Ils doutaient cependant du fait que la valeur supérieure accordée au produit en raison de son prix élevé se traduise nécessairement par un prix de vente plus élevé. Selon eux, un prix moins élevé au départ entraîne un prix de vente supérieur pour trois raisons.

Premièrement, parce que lors de toute mise aux enchères, le prix de base agit comme une sorte de barrière, les prix bas encouragent donc davantage de personnes à participer à la vente. Deuxièmement, en raison de la participation accrue – que traduit le nombre élevé d'enchères, ainsi que le nombre de personnes intéressées – due à ce prix peu élevé, s'applique le principe de l'exemple des autres, lequel encourage de nouveaux acheteurs à faire eux aussi des enchères. Autrement dit, un acheteur potentiel qui s'intéresse à un article dont la mise à prix était raisonnable a la confirmation que cet article a de la valeur, puisque tant de gens surenchérissent, ce qui l'incite lui-même à faire une enchère. Troisièmement, les personnes qui mettent des enchères pour un article dont le prix de départ est faible, et en particulier celles qui se lancent tôt dans la course, ont tendance à consacrer plus de temps et d'efforts à surenchérir ; or, pour justifier ce temps et ces efforts, elles sont plus déterminées que d'autres à remporter l'enchère, en continuant de surenchérir s'il le faut.

Les conclusions de cette étude indiquent que si vous travaillez pour une société qui propose des biens ou des services par le biais de procédures de mise en concurrence quelles qu'elles soient, en faisant une première offre à un prix relativement bas, vous augmentez vos chances de vendre finalement pour un montant plus élevé. Il y a cependant une donnée très importante à ne pas perdre de vue : les chercheurs ont constaté que le principe de l'exemple des autres était un facteur capital si l'on voulait voir augmenter le prix initial peu élevé. Ainsi, lorsque la participation aux

enchères pour un produit donné était faible (par exemple à cause d'une faute d'orthographe dans le nom de l'article ayant limité le nombre d'acheteurs potentiels qui ont eu accès à cet article par le biais d'une recherche classique), le fait que le prix de départ soit peu élevé n'a pas entraîné de hausse substantielle de la valeur du produit. On peut donc en conclure qu'un prix de départ peu élevé est plus efficace lorsqu'un grand nombre d'acheteurs potentiels sont intéressés par votre article, mais il est moins efficace si deux personnes seulement s'intéressent à ce que vous vendez.

Comment frimer sans passer pour un frimeur ?

Si vous êtes comme la plupart des gens, quand vous savez une chose mieux qu'un autre, vous voulez que tout le monde le sache. Mais même lorsque vous pouvez légitimement vous poser en autorité sur tel ou tel sujet, vous vous trouvez tout de même face à un dilemme : en essayant de transmettre vos connaissances aux autres, et en essayant de les convaincre, vous risquez de passer pour un vantard plein de suffisance. Par conséquent, vos interlocuteurs vous apprécieront peut-être moins et seront peut-être moins enclins à suivre vos conseils. Que doit donc faire un véritable expert qui a autre chose en tête que simplement faire étalage de son savoir ?

Une solution consiste à faire parler quelqu'un d'autre en votre nom. Cette stratégie est adoptée depuis des années par des dizaines d'orateurs, d'auteurs, de spécialistes et de communicants en tout genre. Demander à un tiers d'exposer votre expertise et votre réputation à votre public fonctionne très bien lorsqu'il s'agit de convaincre votre auditoire d'écouter ce que vous avez à dire, tout en évitant les

dégâts que le fait de chanter ses propres louanges peut provoquer. Idéalement, la personne qui s'exprime doit vraiment croire en vos talents et en vos connaissances, et elle doit elle-même se porter volontaire pour dire à tout le monde comme vous êtes brillant, dans l'espoir que vous changerez le monde pour le rendre meilleur. Si vous n'avez pas cette personne sous la main, faites comme tout le monde : payez quelqu'un pour remplir ce rôle.

Mais pourquoi cela ne dérange-t-il personne que l'on paie des gens pour chanter ses louanges ? Parce qu'ils commettent l'une des erreurs les plus courantes, que les psychosociologues appellent parfois l'erreur fondamentale d'attribution. Ce terme désigne la tendance, lorsqu'on observe quelqu'un, à ne pas accorder suffisamment d'importance à l'influence des facteurs situationnels (par exemple, l'argent) sur le comportement de cette personne.

Dans le cadre de plusieurs études menées par l'un d'entre nous avec deux autres chercheurs, sous la direction de Jeffrey Pfeffer, notre hypothèse était que les gens ne prennent pas ces informations en compte comme ils le devraient, ce qui signifie que payer quelqu'un pour faire la promotion de vos qualités devrait être une stratégie de persuasion efficace. Pour l'une de nos études, nous avons demandé aux participants d'imaginer qu'ils étaient un éditeur au sein d'une maison d'édition et qu'ils devaient faire face à un auteur expérimenté et fort populaire. On leur a demandé de lire des extraits d'un document de négociation concernant une avance non négligeable sur un prochain livre. Un groupe de participants a lu des extraits de textes vantant les mérites de l'auteur, ces textes ayant été écrits par l'agent de ce dernier, tandis qu'un second groupe de participants a lu les mêmes textes, mais attribués à l'auteur lui-même. Les données recueillies ont confirmé notre hypothèse : les participants ont attribué de meilleures notes à l'auteur dans quasiment tous les domaines – en particulier pour la sympathie qu'il suscite – lorsque c'était son agent qui avait chanté ses louanges et non lui-même.

Cette étude confirme l'idée que faire parler un tiers en son nom peut être très positif et utile quand on veut convaincre son auditoire de ses compétences. (En fait, lorsque c'est possible, cette tierce personne devrait également négocier en votre nom les termes du contrat et le montant de votre rémunération.) Nous vous conseillons également, si vous devez faire une présentation devant un auditoire qui ne vous connaît pas très bien, de demander à quelqu'un d'autre de vous présenter. La meilleure chose à faire est alors de prévoir une petite biographie. Celle-ci ne doit pas être bien longue, mais fournir au moins quelques renseignements sur votre profil, votre formation ou vos études, afin qu'il soit évident que vous êtes parfaitement compétent pour vous exprimer sur tel ou tel sujet. Vous pouvez également y faire figurer quelques exemples de succès que vous avez remportés dans le domaine que vous allez évoquer.

L'un d'entre nous a récemment eu l'occasion de travailler avec une agence immobilière qui a mis en place cette stratégie, au succès systématique et immédiat. Cette agence comportait deux départements, l'un spécialisé dans les ventes, et l'autre dans les locations. Aussi les clients qui téléphonaient avaient-ils généralement affaire à une assistante qui, en fonction du département qu'ils voulaient joindre, leur disait : « Ah, les locations, vous devez donc parler à Sandra » ou « Vous devez vous adresser au département "ventes", laissez-moi vous passer Pierre ».

Comme nous lui avons recommandé de présenter ses collègues en mettant en avant leurs compétences, l'assistante ne se contente désormais plus d'indiquer aux clients lequel de ses collègues elle va leur passer, mais elle ajoute quelques mots sur son expertise. À ceux qui souhaitent des renseignements sur les locations, elle dit maintenant : « Ah, les locations, vous devez donc parler à Sandra, qui a plus de quinze ans d'expérience dans le domaine de la location dans ce quartier. Je vous la passe tout de suite. » De même,

quand des clients souhaitent obtenir des informations sur les modalités de vente de leur maison, elle leur dit : « Je vais vous passer Pierre, qui dirige le département ventes. Pierre a plus de vingt ans d'expérience dans la vente de maisons, et il se trouve qu'il a justement vendu récemment une maison qui a beaucoup de points communs avec la vôtre. »

On peut faire quatre remarques sur ce changement. Premièrement, tout ce que dit l'assistante sur ses collègues est vrai : Sandra a bien quinze ans d'expérience et Pierre est l'un des meilleurs vendeurs de l'agence. Mais si Pierre et Sandra disaient eux-mêmes cela à leurs clients, ils passeraient pour des frimeurs qui tressent leurs propres lauriers, ce qui ne serait pas très bien perçu. Deuxièmement, cela ne semble guère avoir d'importance que ces commentaires soient formulés par une personne dont chacun sait qu'elle est liée à Sandra et à Pierre, lesquels tireront indubitablement parti de la façon dont elle les présente. Troisièmement, ce petit changement fait une grande différence. Sandra, Pierre et leurs collaborateurs nous ont fait part d'une nette augmentation du nombre de rendez-vous qu'ils obtiennent par rapport à l'époque où on ne les présentait pas. Enfin quatrième et dernier point : ce résultat n'a rien coûté. Tout le monde savait que les employés de l'agence étaient des spécialistes riches d'une grande expérience. Tout le monde sauf les personnes les plus importantes : les clients potentiels de l'agence.

Mais que faire lorsqu'il n'est pas vraiment possible de faire chanter vos louanges par quelqu'un d'autre ? Existe-t-il un autre moyen de faire connaître vos compétences sans avoir à les crier sur tous les toits ? Oui. Prenons un exemple : l'un d'entre nous a été contacté par un groupe de médecins qui ne savaient plus quoi faire avec les nombreux patients qui refusaient de faire les exercices physiques qui leur avait été recommandés pour être en meilleure forme. Ces médecins avaient beau faire tout ce qu'ils pouvaient pour convaincre ces gens qu'il était urgent pour eux de faire ces

exercices, les patients ne les écoutaient que rarement. Lorsque nous avons visité leur cabinet, une chose nous a immédiatement frappés : aucun diplôme n'était affiché au mur – ni quoi que ce soit d'autre d'ailleurs. Une fois que nous leur avons conseillé d'afficher leurs diplômes à des endroits où leurs patients pourraient les voir, ces médecins nous ont fait part d'une nette amélioration de la réceptivité de leurs patients à l'égard de leurs conseils. L'enseignement à en tirer : montrez vos diplômes, vos certificats, vos prix, à ceux que vous voulez convaincre. Vous avez travaillé dur pour obtenir ces preuves de vos compétences, alors servez-vous-en pour gagner la confiance des autres.

Quel est le piège à éviter quand on est le plus intelligent ?

On entend souvent au comptoir dans les bars des confidences de clients qui laissent perplexe. « Je suis sorti avec ce top-modèle avant qu'elle devienne célèbre. » Mais oui, bien sûr... « J'aurais pu assommer l'autre gars d'un seul coup de poing, mais je ne voulais pas lui faire mal. » Ouais, ouais... Ou encore « J'aurais pu jouer pour l'équipe de France si je n'avais pas eu ce problème de cors aux pieds à cause duquel j'ai dû mettre fin à ma carrière. » C'est ça...

Mais par une soirée froide et triste de février 1953, deux hommes sont entrés dans un bar de Cambridge, et après avoir commandé leurs boissons, l'un d'entre eux a fait aux autres clients la confidence la plus incroyable de toutes : « Nous avons découvert le secret de la vie. »

Bien qu'une telle affirmation semble plutôt suffisante et arrogante, il se trouve qu'elle était parfaitement vraie. Ce matin-là, les chercheurs James Watson et Francis Crick avait en effet découvert le secret de la vie : ils avaient découvert la structure en double hélice de l'ADN, siège des informations génétiques chez l'être vivant.

Lors du cinquantième anniversaire de ce que l'on pourrait qualifier de plus grande découverte du siècle, Watson a donné une interview sur le sujet. Cet entretien avait pour objet de revenir sur les détails du travail qui leur avait permis de faire toute la lumière sur la structure de l'ADN avant tant d'autres chercheurs accomplis.

Watson a tout d'abord énuméré une série de facteurs qui n'avaient rien de surprenant : avant toute chose, lui et Crick avaient identifié quel était le problème qu'il était capital de résoudre. Ils étaient tous deux passionnés par leur travail et y consacraient toute leur vie. Ils n'hésitaient pas à emprunter des chemins qui s'écartaient de ce à quoi ils étaient habitués. Il a ensuite ajouté un élément expliquant leur succès qui était rien moins que stupéfiant : lui et Crick avaient été les premiers à percer le secret de l'ADN parce qu'ils n'étaient pas les chercheurs les plus brillants engagés dans cette quête.

Vous pouvez répéter ? Comment serait-il possible, comme l'a ensuite soutenu Watson, que le fait de se considérer parfois comme le plus intelligent des dirigeants, le plus brillant de l'assistance, soit en fait le plus dangereux de tous les pièges ? Est-on exposé à des risques insoupçonnables quand on est le plus intelligent ?

Au cours de cette interview, Watson a ensuite expliqué que la personne la plus intelligente à travailler sur ce projet était Rosalind Franklin, une scientifique britannique établie à Paris à l'époque. « Rosalind était si intelligente qu'elle ne demandait jamais son avis à personne. Et si vous êtes la personne la plus intelligente de votre entourage, alors c'est le début des ennuis. »

La remarque de Watson nous éclaire sur une erreur que l'on observe fréquemment dans le comportement de nombreux responsables bien intentionnés. Quel que soit le type de structure au sein de laquelle il travaille, un responsable qui doit gérer tel ou tel projet ou problème précis – par exemple, comment mettre au point l'argumentaire le plus efficace pour convaincre un client potentiel d'acheter des

produits ou comment lancer la campagne la plus à même de recueillir un maximum de fonds pour une association – doit s’assurer qu’il collabore vraiment avec les membres de son équipe en vue d’atteindre son objectif, même s’il est le mieux informé, le plus expérimenté et le plus compétent du groupe. Ne pas s’en tenir à cette ligne de conduite peut s’avérer bien imprudent. En effet, le spécialiste du comportement Patrick Laughlin et ses collaborateurs ont montré que les démarches et les résultats des groupes qui collaborent pour trouver des solutions ne sont pas simplement meilleurs que ceux d’un membre moyen d’une équipe qui travaille seul, mais aussi meilleurs que ceux de la personne la plus compétente du groupe si elle travaille en solitaire. Bien trop souvent, les responsables qui, sur la base de leur grande expérience, de leur savoir-faire et de leur sagesse, s’estiment les plus à même de résoudre les problèmes au sein du groupe, omettent de demander leur avis aux gens qui travaillent avec eux.

Les études menées par Laughlin et ses collaborateurs nous expliquent pourquoi le meilleur responsable qui travaille seul sera toujours moins performant qu’un groupe de personnes moins compétentes mais qui travaillent ensemble. Tout d’abord, un dirigeant seul ne peut disposer de la diversité des connaissances et des points de vue qui caractérise un groupe composé de plusieurs personnes. Les apports des autres peuvent stimuler la réflexion de chacun, ce qui est impossible quand on travaille seul. Nous nous rappelons tous un jour où une remarque d’un collègue a provoqué un déclic en nous, non pas en nous donnant la solution, mais en provoquant un enchaînement d’idées. Ensuite, celui qui cherche une solution tout seul perd un autre atout : la possibilité de répartir les tâches. Si une équipe peut attribuer diverses tâches à accomplir à ses membres en vue de progresser dans la résolution du problème, une personne qui travaille seule doit accomplir elle-même chaque tâche l’une après l’autre.

Mais une véritable collaboration n'entraîne-t-elle pas aussi des risques ? Après tout, on sait bien que les décisions collégiales sont les moins efficaces de toutes. Nous sommes conscients de cela, et c'est pourquoi nous ne conseillons pas de procéder à un vote pour chaque prise de décision. Au contraire, nous vous recommandons plutôt de ne pas prendre de décisions en commun. Il devrait toujours revenir au responsable de prendre la décision finale. En revanche, les dirigeants devraient déployer davantage d'efforts pour consulter leurs collaborateurs dans les phases qui précèdent la prise de décision. Et ceux qui favorisent la participation des membres de leur équipe ne doivent pas seulement s'attendre à obtenir de meilleurs résultats : ils peuvent aussi être certains que leurs liens avec eux en seront renforcés et que toute tension disparaîtra de leurs rapports, ce qui favorisera leur collaboration ultérieure et les rendra plus influents. Mais ne risque-t-on pas de blesser ou de démotiver les membres de l'équipe dont les idées sont finalement abandonnées ? Tant que le responsable assure à tout le monde que chaque point de vue sera pris en compte – même s'il n'est pas finalement celui sur lequel reposera la décision –, ce problème ne devrait pas se poser. Et qui sait, même si le fait de développer une culture d'équipe où chacun est encouragé à participer ne vous permet pas, contrairement à Watson et Crick, de déclarer que vous avez « découvert le secret de la vie », il vous aidera peut-être tout de même à trouver le secret grâce auquel le véritable potentiel de votre équipe pourra s'exprimer.

Qu'avons-nous à apprendre de l'élitisme ?

Outre les dangers inhérents au fait de *se considérer* comme le plus compétent de l'assistance, il existe un autre risque qui peut être tout aussi (voire plus) dangereux : celui d'être considéré par les autres comme la personne la plus intelligente ou la plus expérimentée. Ce risque devient même fatal lorsqu'on se trouve dans le cockpit d'un avion et que la personne qui fait autorité est le pilote.

Prenons l'exemple de la conversation suivante, enregistrée par la boîte noire du vol Air Florida 90 juste avant que l'avion s'abîme dans le Potomac gelé près de Washington DC en 1982.

Copilote : Vérifions à nouveau s'il y a de la neige sur les ailes, puisque nous sommes stationnés ici depuis un moment.

Commandant de bord : Non, je pense que nous pourrions décoller dans une minute.

Copilote : [Au sujet d'un appareil, alors qu'ils s'apprêtent à décoller] Ça n'a pas l'air de bien fonctionner, n'est-ce pas ? Ah non, ça ne va pas.

Commandant de bord : Mais si...

Copilote : Ah, peut-être.

[Bruit de l'avion qui peine à gagner de l'altitude]

Copilote : Larry, nous perdons de l'altitude.

Commandant de bord : Je sais.

[Bruit du crash qui a tué le commandant de bord, le copilote et 76 autres personnes.]

Il s'agit là d'un exemple absolument tragique de situation dans laquelle les membres d'une équipe se soumettent au responsable du fait de son statut qui lui donne la légitimité d'une autorité omnisciente. Il montre également que les dirigeants ne voient pas l'influence de leur statut et de la réputation de leur expertise sur leur entourage. On peut qualifier d'« élitisme acharné » ce type de comportements, dont les conséquences peuvent parfois être fatales, par exemple lorsque les membres d'un équipage font preuve de passivité alors que le commandant le bord prend manifestement une mauvaise décision. Les policiers qui enquêtent sur les accidents d'avion constatent fréquemment que le drame est la conséquence d'une erreur flagrante commise par le commandant de bord, sans qu'aucun membre de l'équipage s'y soit opposé.

L'élitisme touche tous les secteurs d'activité. Au cours d'une étude, des chercheurs ont évalué la tendance chez des infirmières qualifiées à abandonner toute responsabilité à l'égard d'un patient une fois que le « patron » – autrement dit le médecin responsable – avait parlé. Pour mener cette expérience, le chercheur en psychologie Charles Hofling a téléphoné à vingt-deux infirmières dans différents services d'un hôpital en se faisant passer pour un médecin du service en question chaque fois. Il ordonnait ensuite à chaque infirmière d'administrer 20 mg d'un médicament appelé

Astrogen à un patient donné. Dans 95 % des cas, l'infirmière est allée chercher le médicament en question et s'apprêtait à l'administrer au patient, alors même que ce médicament n'était pas autorisé dans l'hôpital et que les 20 mg prescrits représentaient le double de la dose quotidienne préconisée.

En résumant leurs conclusions, les chercheurs ont révélé une réalité saisissante. En effet, ils ont conclu de leur expérience que si dans un service de médecine, il est naturel de penser que plusieurs « compétences professionnelles » (médecins, infirmières, pharmaciens) travaillent ensemble afin de s'assurer que les décisions les plus pertinentes sont prises, un examen plus approfondi des faits montre qu'une seule de ces « compétences » est exploitée. Dans cette étude, on a vu que les infirmières laissent de côté leur expérience considérable et leur propre expertise pour s'en remettre aveuglément au médecin. Dans ce contexte, la réaction des infirmières est compréhensible. Le médecin responsable *exerce l'autorité et il est une autorité*. Autrement dit, le médecin dirige, il a donc le pouvoir de sanctionner le personnel qui ne suit pas ses instructions, et ses qualifications médicales sont supérieures à celles des autres, ce qui peut inciter ces derniers à se soumettre à ses décisions du fait de son statut. Il n'y a donc pas de quoi s'étonner lorsque le personnel médical hésite à remettre en question le traitement prescrit par un médecin.

Tout dirigeant ou responsable devrait être conscient de cet état de fait, pas nécessairement pour se protéger la prochaine fois qu'il sera à l'hôpital, mais la prochaine fois qu'il sera dans son bureau ou en réunion et qu'il devra prendre une décision importante. Lorsque les dirigeants négligent de demander leur avis à leurs collaborateurs, et lorsque les membres d'une équipe ne savent pas comment défendre leurs opinions auprès de leur chef, on peut se retrouver au beau milieu d'un cercle vicieux aboutissant à de mauvaises prises de décision, à de mauvais choix et souvent à des erreurs qui auraient pu être évitées. Que vous soyez entraî-

neur d'une équipe, responsable d'un club, dirigeant d'une petite entreprise ou P-DG d'une multinationale, une démarche axée sur la collaboration, invitant vos collègues à contester votre avis au nom de leurs compétences, peut être le moyen de briser ce cercle. Et un peu d'humilité de la part des dirigeants n'a jamais fait de mal. N'oubliez pas de laisser votre ego sur le seuil de la salle de réunion, de l'hôpital ou du cockpit.

Comment des réunions mal menées peuvent-elles aboutir à des catastrophes ?

Deux drames dans le monde de l'exploration spatiale feront désormais à jamais partie de l'histoire. Le 1^{er} février 2003, la navette américaine *Columbia* s'est désintégrée lorsqu'elle est rentrée dans l'atmosphère, et le 28 janvier 1986, la navette américaine *Challenger* a explosé juste après son décollage. Ces deux catastrophes ont causé la mort des deux équipages, qui comptaient sept personnes chacun. Bien que leurs causes soient différentes à première vue – dans l'un des cas, le joint d'étanchéité de l'aile gauche de la navette avait été abîmé et dans l'autre, un joint du propulseur d'appoint à poudre droit de la navette s'est rompu –, un examen approfondi de ces causes révèle qu'elles ont la même origine : la médiocrité des processus décisionnels au sein de la Nasa. Quels enseignements pouvons-nous tirer de ces tragédies et comment pouvons-nous instaurer dans notre

milieu professionnel un climat tel que les autres sont en mesure de nous *convaincre* du fait que nous avons tort ?

Afin d'essayer de comprendre comment ces catastrophes ont pu se produire, lisez ces quelques lignes extraites d'un dialogue entre un enquêteur de la Nasa chargé d'élucider les causes de l'accident de la navette *Columbia* et la directrice de l'équipe de gestion de la mission :

Enquêteur : En tant que dirigeante, comment faites-vous pour connaître les opinions qui diffèrent des vôtres ?

Directrice : Eh bien quand j'en entends parler...

Enquêteur : Mais du fait même de leur nature, vous n'en entendez peut-être pas parler... Quelles techniques utilisez-vous pour les connaître ?

La directrice n'a pas pu répondre à cette question.

Dans le cas de la catastrophe de *Columbia*, les responsables ont ignoré les demandes formulées par des membres du personnel de grade inférieur visant à solliciter le concours de l'armée et de ses satellites espions pour photographier des parties potentiellement abîmées de la navette. Dans le cas de *Challenger*, les dirigeants ont ignoré les mises en garde des ingénieurs selon lesquels en raison du niveau peu élevé de la température le jour du décollage, les joints de la navette risquaient de rompre. Quels facteurs peuvent mener à des prises de décision aussi peu avisées ?

En s'appuyant sur de vrais exemples de mauvaises décisions, comme l'invasion de la baie des Cochons par Kennedy ou le scandale du Watergate, qui a provoqué la chute de Nixon, le psychosociologue Irving Janis a mis au point une théorie sur le processus par lequel les groupes en viennent à prendre de mauvaises décisions. Le journaliste William H. Whyte a baptisé ce processus « la pensée de groupe » (*groupthink*). La pensée de groupe est un processus décisionnel en jeu au sein d'un groupe dont les membres attachent davantage d'importance à la bonne entente entre

les personnes et à la concordance de leurs points de vue qu'à la recherche et à l'examen critique d'opinions divergentes et d'idées nouvelles. Cet état d'esprit résulte souvent de la volonté de promouvoir la cohésion au sein du groupe, de l'absence d'influences extérieures et du comportement de dirigeants autoritaires qui veillent à faire connaître leurs opinions – c'est-à-dire des facteurs que l'on retrouve à différents niveaux dans de nombreuses institutions. Ces facteurs donnent souvent l'impression aux autres qu'ils doivent se conformer à l'opinion du chef. Ils peuvent aussi conduire à une situation dans laquelle les opinions divergentes sont censurées, les dirigeants n'ont donc pas conscience de leur existence, ce qui leur laisse penser, à tort, que les membres de leur équipe sont tous d'accord les uns avec les autres et que les points de vue extérieurs à ce groupe ont moins de valeur. Tout cela se traduit par des discussions non constructives et par la prise de mauvaises décisions, souvent caractérisées par un examen incomplet des autres solutions envisageables, une recherche d'informations partielle et partielle, et l'absence de réelle évaluation des risques qu'entraînent les choix des dirigeants du groupe.

Quel genre de mesures peut-on prendre pour éviter de telles erreurs dans la prise de décision ? Cette dernière, quand elle se fait en groupe, peut être améliorée si l'on favorise la critique et le scepticisme vis-à-vis de tous les points de vue exprimés, en particulier ceux des dirigeants du groupe. Un responsable avisé devrait toujours demander leur avis aux autres avant de faire ses propres propositions, s'assurant ainsi qu'il bénéficiera des réflexions, des opinions et des éclairages de chacun des membres de son équipe au lieu d'entendre ce que ses collaborateurs pensent qu'ils doivent dire.

Pour que cette stratégie porte ses fruits, les dirigeants doivent instaurer un climat où règnent l'ouverture d'esprit et l'honnêteté, et où chacun peut donner son opinion sans

crainte d'être mal vu. Il est également capital que, même quand une décision a été prise, le groupe se réunisse de nouveau pour débattre de tout doute qui pourrait subsister quant à cette décision. De plus, il est souvent très positif de demander leur avis à des spécialistes extérieurs au groupe, car leurs opinions et leurs idées seront moins partiales. Cela peut s'avérer d'autant plus constructif qu'on constate souvent, au sein d'une institution, une tendance à ne pas quitter les sentiers battus, à en rester à ce qui est familier. Pour mieux connaître ce que l'on ne connaît pas mais qui pourrait être utile, il est indispensable de bénéficier de connaissances et d'opinions venant de l'extérieur.

Pour résumer, il est important d'entendre parfois les membres de votre équipe vous dire non si vous voulez avoir davantage de chances d'obtenir des oui de la part de ceux que vous voulez convaincre du bien-fondé des décisions du groupe.

Qui est le plus convaincant ? L'avocat du diable ou le véritable contestataire ?

Pendant près de quatre siècles, l'Église catholique a compté sur l'*advocatus diaboli*, l'avocat du diable, pour enquêter et rendre compte de tous les points négatifs de la vie et du travail d'un candidat à la sainteté. Dans un souci de ne pas prendre à la légère une décision aussi lourde de conséquences, on estimait que le fait de recueillir toutes les informations défavorables et de les présenter aux dirigeants de l'Église permettrait d'éclairer la prise de décision, laquelle tirerait largement parti de la diversité des idées, des points de vue et des informations ainsi récoltées.

Quiconque travaille dans le monde des affaires sait que les termes « affaires » et « sainteté » sont rarement employés dans la même phrase. Pourtant, les hommes d'affaires pourraient tirer un enseignement bien utile du recours à l'avocat du diable. Lorsque à première vue tous les membres d'une

équipe s'accordent sur un point, il peut souvent être constructif d'encourager d'autres points de vue à s'exprimer. C'est même capital de le faire quand on pense aux effets potentiellement désastreux de la pensée de groupe ou de la polarisation des idées, processus par lequel l'opinion de la majorité au sein d'un groupe se radicalise de plus en plus au fil du débat.

Les psychosociologues savent depuis longtemps que la présence d'un contestataire, même unique, au sein d'un groupe unanime peut suffire pour rendre le processus de réflexion plus créatif et plus profond. Mais jusqu'à très récemment, on n'avait mené que peu d'études sur la nature du contestataire. Les avocats du diable, c'est-à-dire de soi-disant esprits critiques, sont-ils plus efficaces que les véritables contestataires quand il s'agit d'accroître les capacités à résoudre les problèmes d'un groupe où règne la pensée unique ?

Les résultats d'une étude menée par la psychosociologue Charlan Nemeth et son équipe suggèrent qu'une personne à laquelle on demande de jouer le rôle du contestataire réussit bien moins qu'un vrai contestataire à stimuler la créativité du groupe dans la recherche de solutions à ses problèmes. Selon les chercheurs, les membres de la majorité au sein du groupe ont davantage tendance à considérer que les arguments et les opinions du véritable contestataire ont une base solide, et sont donc valables. Au contraire, les positions de l'avocat du diable n'auraient d'autre raison d'être que la volonté de celui qui les exprime de montrer qu'il n'est pas d'accord avec les autres. Lorsque les membres de la majorité se retrouvent face à une personne qui semble vraiment opposée à leur conception des choses, ils essaient de comprendre les raisons pour lesquelles le contestataire se bat ainsi pour défendre ses idées. Ce faisant, ils commencent à mieux comprendre le problème et à le voir selon une perspective plus large.

Ces conclusions laissent-elles entendre que la pratique du recours à l'avocat du diable est obsolète ? Dans les

années 1980, le pape Jean-Paul II y a officiellement mis fin. En effet, certaines observations montrent que le recours à un avocat du diable risque bel et bien de renforcer plutôt que d'affaiblir la confiance des membres de la majorité dans leur position, probablement parce qu'ils pensent qu'ils ont envisagé – et ensuite mis de côté – toutes les solutions possibles. Cela dit, loin de nous l'idée qu'il n'y a rien de bon dans le recours à un avocat du diable. Ce dernier peut en effet attirer l'attention sur d'autres idées, d'autres points de vue et d'autres informations, tant que les membres de la majorité les accueillent avec une certaine ouverture d'esprit.

Cependant, étant donné les conclusions de cette étude, la meilleure des politiques pour les dirigeants consiste à instaurer et à préserver un climat de travail qui incite chacun, quelle que soit sa place dans la hiérarchie, à exprimer son désaccord vis-à-vis de l'opinion de la majorité. Une telle attitude a toutes les chances d'aboutir à la formulation de solutions innovantes face à des problèmes complexes, ainsi qu'à la satisfaction des employés (tant que les désaccords restent sur le plan professionnel et ne traduisent pas des conflits personnels). Elle peut en outre mener en dernier lieu à un accroissement des revenus de la société. Dans les situations dans lesquelles les décisions auront des conséquences durables et potentiellement lourdes, il est parfaitement envisageable d'aller jusqu'à rechercher l'avis d'un véritable contestataire. En encourageant une personne compétente à nous convaincre de toute son ardeur du fait que nous commettons une erreur, nous nous donnons une chance de mieux comprendre l'ensemble des enjeux grâce à des arguments de poids et non de faux arguments, ce qui nous permet finalement de prendre les meilleures décisions et de formuler des messages vraiment convaincants.

Comment peut-on se tromper en suivant le bon exemple ?

Force. Courage. Détermination. Engagement. Altruisme. Selon certains, les pompiers sont les modèles qui devraient inspirer notre conduite dans notre milieu professionnel comme au quotidien. Même si sauver des vies et aller chercher des chatons perchés dans des arbres ne fait pas partie de vos missions professionnelles, apprendre comment les pompiers se forment à leur métier pourrait bien vous aider à devenir un héros du quotidien dans le cadre du vôtre.

Wendy Joung, spécialiste du comportement, et son équipe, souhaitent déterminer si certains types de programmes de formation étaient plus efficaces que d'autres pour enseigner aux gens à limiter les erreurs de jugement dans le cadre de leur travail. Ils voulaient plus précisément savoir si mettre l'accent sur des erreurs passées commises par d'autres était plus efficace que montrer aux stagiaires comment d'autres avaient pris de bonnes décisions dans le passé. Leur hypothèse était qu'une formation mettant

l'accent sur les erreurs des autres serait plus efficace pour plusieurs raisons, notamment parce qu'elle suscite davantage d'attention et parce qu'elle repose sur des expériences plus marquantes.

Ces chercheurs ont voulu mettre leur hypothèse à l'épreuve avec un groupe de personnes dont les capacités à prendre des décisions dans des situations stressantes sont vitales, ces décisions ayant des conséquences extrêmement importantes. Il n'est donc pas étonnant qu'ils aient choisi des pompiers. Lors de l'étude, les pompiers ont assisté à une session de formation et de perfectionnement pendant laquelle on leur a exposé plusieurs études de cas. On a divisé les participants en deux groupes, et on a présenté des cas différents à chacun des groupes. Pour le premier, les études de cas décrivaient des situations réelles dans lesquelles d'autres pompiers avaient pris de mauvaises décisions qui avaient eu des conséquences négatives, tandis que pour le second, dans toutes les études de cas, les pompiers avaient évité des drames en prenant des décisions pertinentes. Lorsque les chercheurs ont dépouillé les données, ils ont constaté que la faculté à émettre un jugement s'était améliorée dans une plus large mesure chez les pompiers qui avaient suivi la formation axée sur les erreurs que chez les autres.

Toute formation consiste finalement à exercer une influence sur son public, aussi devez-vous vous veiller à ce que les messages transmis par les programmes de formation de votre société soient clairs si vous voulez optimiser votre influence sur le comportement futur de vos employés. Bien que de nombreux organismes axent généralement leurs formations exclusivement sur le positif – autrement dit sur comment prendre de bonnes décisions –, les résultats de cette étude indiquent qu'une partie non négligeable de la formation devrait être consacrée aux erreurs que d'autres ont commises par le passé, ainsi qu'à ce qui aurait permis (et permettrait encore) d'éviter ces erreurs. Il

faudrait que les études de cas, les films, les brochures et les témoignages concernant ces erreurs soient suivis de discussions sur les mesures qu'il conviendrait de prendre dans ce genre de situations.

Il est bien évident que personne ne doit être désigné comme celui qui a commis telle ou telle erreur, et les expériences mentionnées au cours de la formation doivent être complètement anonymes. Il se pourrait cependant que certains des employés les plus expérimentés et les plus respectés soient parfaitement à l'aise à l'idée de faire part de leurs pires erreurs passées à des fins de formation.

Cette démarche ne doit pas se limiter aux sessions de formation en entreprise. Les enseignants, les entraîneurs et d'une manière générale toute personne qui est amenée à former des gens peuvent tirer parti de cette stratégie – y compris les parents, bien sûr. Par exemple, lorsqu'ils expliquent à leurs enfants qu'ils ne doivent pas parler aux inconnus, les parents peuvent raconter des scénarios imaginaires dans lesquels des enfants se sont fait piéger par des adultes. En mettant l'accent sur ce que ces enfants auraient pu faire pour échapper aux étrangers dans ces cas de figure, les parents préparent leurs enfants à savoir bien réagir à ce type de situations à l'avenir.

Comment transformer une faiblesse en atout ?

Il y a près de cinquante ans de cela, l'agence de publicité Doyle, Dane & Bernbach a dû relever un défi à première vue insurmontable : lancer une petite voiture allemande sur un marché américain jusque-là dominé par les grosses voitures de fabrication nationale. En peu de temps, la Coccinelle de Volkswagen est passée du statut d'obscur véhicule risée de tout le monde à celui de symbole de toute une génération. Son succès a été largement dû à la mise au point de l'une des plus grandes campagnes de l'histoire de la publicité. Le plus étonnant est peut-être la manière dont s'y est pris l'agence pour accomplir sa tâche : lorsqu'elle a fait la promotion de la nouvelle voiture, au lieu de mettre l'accent sur ses points forts, tels que son coût raisonnable ou sa faible consommation de carburant, elle a crié ses défauts sur tous les toits. Pourquoi ?

Cette campagne de publicité a indéniablement brisé toutes les conventions de l'époque. Elle a mis l'accent sur le fait que la Coccinelle était loin d'être aussi belle que les modèles américains typiques de l'époque. Les slogans que l'on pouvait lire sur les panneaux publicitaires étaient par

exemple : « La laideur ne se voit qu'à l'extérieur » ou « Elle restera plus laide, plus longtemps. » On comprend aisément pourquoi de tels slogans attireraient l'attention et pourquoi la campagne dans son ensemble avait quelque chose de sympathique. Mais ces facteurs seuls ne sauraient expliquer l'énorme bond des ventes qui a accompagné le lancement de cette campagne. Comment ces publicités ont-elles réussi à faire vendre autant de voitures ?

Le fait de mentionner un petit défaut sur un produit donne le sentiment que la société qui le commercialise est honnête et digne de confiance. Aussi cette société est-elle plus convaincante lorsqu'elle vante les véritables mérites de son produit – dans le cas de la Coccinelle, comme on l'a dit, sa faible consommation de carburant et son prix abordable. Dans le même esprit, Avis, numéro 2 mondial de la location de véhicules, déclare fièrement : « Avis. Nous sommes numéro 2, mais nous voulons faire encore mieux. (Tant que vous n'êtes pas numéro 1, il le faut.) » D'autres exemples ? « Listerine : le goût que vous détestez trois fois par jour » ou « L'Oréal : nous sommes chers, mais vous le valez bien ».

L'efficacité de cette stratégie s'est confirmée dans d'autres domaines que celui de la publicité. Regardons cet exemple dans le domaine de la justice : lors d'une étude menée par le spécialiste du comportement Kip Williams et son équipe, lorsqu'un avocat soulignait lui-même une faiblesse dans son argumentation avant que l'avocat de la partie adverse le fasse, les jurés en déduisaient qu'il était digne de confiance et lui étaient plus favorables dans le cadre de l'affaire dans son ensemble ainsi que dans leur verdict grâce à cette honnêteté qu'ils avaient perçue en lui. En outre, quiconque envisage un changement de carrière sera heureux d'apprendre qu'une étude portant sur le recrutement a montré que les candidats ne mentionnant que des éléments positifs sur leur CV obtenaient moins d'entretiens que ceux dont le CV mentionnait d'abord une légère faiblesse avant d'exposer tous ses atouts.

Il y a un certain nombre de situations dans lesquelles on peut recourir à cette stratégie. Par exemple, si vous revendez votre voiture, lorsqu'un client potentiel vient l'essayer, en prenant l'initiative de l'informer de certains petits problèmes, en particulier des petites choses que votre interlocuteur n'aurait guère de chances de remarquer de lui-même (la lumière dans le coffre qui ne fonctionne pas parfaitement bien, la consommation de la voiture n'est pas aussi faible que l'on pourrait le penser, etc.), vous établirez un lien de confiance très fort entre cette personne et vous.

On peut également employer cette stratégie lors de négociations. Par exemple, s'il y a un point sur lequel vous doutez des performances de votre société (une échéance, un savoir-faire, etc.), votre interlocuteur vous accordera davantage de confiance si vous le mentionnez de vous-même au lieu d'attendre qu'il s'en rende compte un peu plus tard. Il en va de même pour la vente au détail : si vous vendez une photocopieuse à un client et que votre modèle a une capacité de stockage de papier inférieure à un modèle concurrent, il peut être judicieux de le faire savoir à votre client pour gagner sa confiance. Il sera alors plus facile de le convaincre de la supériorité des autres fonctions de votre machine par rapport à ses concurrentes.

N'oubliez toutefois pas que les faiblesses que vous souignez doivent être relativement insignifiantes. C'est pourquoi on voit rarement des campagnes de publicité avec des slogans comme : « Classé dernier de sa catégorie par le cabinet de conseil J.D. Power and Associates, mais dès que nous aurons réglé leur compte à ces sinistres incapables, nous tâcherons de faire mieux. »

Quels défauts vaut-il mieux avouer ?

François de La Rochefoucauld, écrivain et moraliste du XVII^e siècle, avait annoncé le succès étonnant de la célèbre campagne de publicité Coccinelle de Volkswagen en écrivant : « Nous n'avouons de petits défauts que pour persuader que nous n'en avons pas de gros. » Si cette campagne semble jouer adroitement des défauts de son produit, nous nous retrouvons face à une interrogation lorsque nous voulons à notre tour formuler ce genre de messages : *quels* petits défauts devrions-nous choisir d'avouer ?

Des recherches menées par le sociologue Gerd Bohner et son équipe suggèrent que pour qu'un message ambivalent soit le plus convaincant possible, il doit exister un lien évident entre les caractéristiques négatives et positives mentionnées. Dans le cadre d'une étude, Bohner a créé trois versions différentes d'une publicité pour un restaurant. L'un des messages ne mettait l'accent que sur un aspect positif, à savoir l'atmosphère feutrée et accueillante de l'établissement. Le second message mentionnait cet aspect positif, ainsi qu'un aspect négatif et sans aucun rapport avec le premier, c'est-à-dire qu'en plus d'évoquer l'atmosphère feutrée et accueillante de l'établissement, il soulignait le fait qu'il n'y avait pas de parking réservé à la clientèle. Enfin, le troisième message men-

tionnait un aspect négatif, puis ajoutait quelque chose de positif ayant un rapport avec cet aspect-là, à savoir que le restaurant était petit mais que l'atmosphère y était feutrée et accueillante.

Ainsi les participants qui ont vu la troisième publicité pouvaient établir un lien entre l'aspect négatif et l'aspect positif (« Il y a peu de place, mais cela contribue à créer une atmosphère feutrée »). Pour résumer, si les deux messages ambivalents avaient pour effet d'accroître la confiance accordée au propriétaire de l'établissement, l'image du restaurant était meilleure quand les participants avaient lu le message dans lequel les deux aspects étaient liés.

Ce constat indique que si votre objectif est avant tout de convaincre les autres qu'ils peuvent avoir confiance en vous, la nature du point faible que vous avouez dans votre message ambivalent importe peu. En revanche, si vous souhaitez également donner une bonne impression de ce dont il est question dans votre message – qu'il s'agisse d'un restaurant, d'un produit ou même de vos qualifications –, vous feriez bien de vous assurer que le nuage noir que vous mentionnez disparaît derrière le rayon de soleil qui vient ensuite. Prenons un exemple vécu. Lorsque Ronald Reagan s'est présenté aux élections présidentielles américaines en 1984, certains électeurs trouvaient qu'il était trop âgé pour briguer un second mandat. Au cours du débat qui l'opposait à Walter Mondale, Reagan a reconnu qu'il était très âgé, mais il a déclaré : « Je voudrais que vous sachiez que je n'ai pas non plus l'intention de jouer la carte de l'âge dans cette campagne. Je ne compte pas exploiter la jeunesse et le manque d'expérience de mon concurrent à des fins politiques. » Si Mondale a réagi en éclatant de rire, il a sûrement trouvé cela moins drôle, lors du scrutin, d'avoir été écrasé comme aucun autre candidat à la Maison-Blanche avant lui.

Les conclusions de cette étude ont des répercussions sur la vie professionnelle. Imaginons que vous présentiez à un nouveau client un produit récemment lancé par votre

société. Ce produit présente certains avantages indéniables par rapport à ceux de vos concurrents, mais cela se traduit par un coût plus élevé : 20 % de plus que le produit que ce client potentiel utilise à l'heure actuelle. Cependant, vous savez que ce surcoût est compensé par le fait que votre produit dure plus longtemps et s'entretient pour un coût inférieur. Il est aussi plus efficace et plus compact que son concurrent, il est donc nettement moins encombrant.

D'après les résultats de l'étude, une fois que vous avez mentionné le coût plus élevé de votre produit, vous devez enchaîner avec un argument qui porte sur un aspect financier et non sur un autre atout de votre produit. Il serait donc plus convaincant de dire quelque chose comme : « Certes notre nouveau produit coûte 20 % de plus, mais cette différence est plus que compensée par sa durée de vie bien supérieure et par son faible coût d'entretien », plutôt que : « Certes notre produit coûte 20 % de plus, mais il est bien plus efficace et moins encombrant. »

Autrement dit, quand vous soulignez un défaut, veillez à enchaîner avec une qualité en rapport avec ce défaut et qui a donc pour effet de l'annuler. Quand on nous donne des oranges, mieux vaut essayer d'en faire du jus d'orange que du jus de pomme !

Quand a-t-on raison d'admettre que l'on a tort ?

En février 2007, JetBlue Airways, compagnie aérienne à bas coût basée à New York, a suscité la colère de milliers de passagers à cause de son manque d'anticipation et de son incapacité à prendre les bonnes décisions alors que les conditions météorologiques étaient exceptionnellement mauvaises dans le nord-est des États-Unis. Quasiment toutes les autres compagnies qui avaient des vols dans la région en avaient annulé un nombre impressionnant en prévision des orages. Contrairement à elles, JetBlue a donné à ses passagers l'espoir que ses avions décolleraient. Les orages n'ont pourtant pas cessé, aussi les clients de la compagnie n'ont-ils jamais quitté le tarmac.

Face à ces milliers de passagers furieux coincés dans les aéroports pendant ce véritable cauchemar, JetBlue devait prendre une décision délicate concernant la gestion publique de la crise : sur qui ou sur quoi rejeter la faute ? La compagnie devait-elle mettre en avant des facteurs extérieurs, comme les conditions météo extrêmes, ou des facteurs internes, comme un dysfonctionnement dans le processus décisionnel ? La

compagnie a choisi cette dernière stratégie en assumant la responsabilité de la situation et en admettant que cette dernière avait été la conséquence de problèmes internes plutôt que de circonstances extérieures. Il faut être courageux et avoir une certaine humilité pour admettre ses erreurs, et c'est sans doute la raison pour laquelle il est si rare de voir des institutions et des gens capables d'assumer la responsabilité d'un échec ou d'une erreur. Les travaux des psychosociologues confirment-ils que les dirigeants de JetBlue ont fait le bon choix en prenant cette décision que n'auraient jamais envisagé de nombreuses compagnies à leur place ?

D'après la sociologue Fiona Lee et ses confrères, les organisations qui expliquent leurs échecs par des raisons internes y gagnent non seulement en termes d'image, mais aussi en termes de profits. Selon eux, le fait d'imputer une erreur à des facteurs internes, et donc potentiellement maîtrisables à l'avenir, donne le sentiment que l'organisation maîtrise bien ses ressources et saura quelles décisions prendre dans le futur. Les chercheurs estiment également que le public aura tendance à penser que l'institution en question a défini un plan afin de corriger les procédures qui ont mené aux problèmes rencontrés.

Pour évaluer leurs hypothèses, Lee et son équipe ont mené une petite étude dans le cadre de laquelle les participants lisaient l'un des deux rapports annuels d'une société fictive, les deux versions du rapport expliquant les mauvais résultats de la société en question. Pour la moitié des participants, le rapport annuel expliquait ces mauvais chiffres par des facteurs internes (mais potentiellement maîtrisables) :

Rapport A de la société fictive

La chute inattendue des revenus cette année est avant tout imputable à un certain nombre de décisions stratégiques prises l'an dernier. Les décisions concernant l'acquisition d'une nouvelle société d'une part, et le lancement de plusieurs médicaments sur le marché international d'autre part, ont directement contribué à

faire baisser nos revenus à court terme. Nous, dirigeants, n'avions pas suffisamment anticipé les conditions défavorables du marché, tant intérieur qu'international.

Pour l'autre moitié des participants, le rapport annuel expliquait ces mauvais chiffres par des facteurs extérieurs (et non maîtrisables) :

Rapport B de la société fictive

La chute des revenus cette année est avant tout imputable à la récession économique inattendue tant à l'échelle nationale qu'internationale, ainsi qu'à l'intensification de la concurrence internationale. Cet environnement économique défavorable a directement contribué à faire baisser nos ventes à court terme et à compromettre le lancement de plusieurs médicaments majeurs sur le marché. Ces conditions que l'on ne pouvait prévoir résultent de réglementations fédérales et sont parfaitement indépendantes de notre volonté.

Les participants qui ont lu le rapport A ont eu une image plus positive de la société à différents égards que les participants qui ont lu le rapport B.

Mais les chercheurs ne se sont pas arrêtés là. Ils voulaient vérifier leurs hypothèses en conditions réelles. Pour ce faire, ils ont recueilli des centaines d'extraits de ce type tirés des rapports annuels publiés par 14 sociétés, sur une période de vingt et un ans. Ils ont alors découvert que lorsque ces sociétés analysaient des résultats décevants, pour celles qui les expliquaient par des facteurs internes et maîtrisables, un an plus tard, le cours de l'action était plus élevé que celui des actions des sociétés qui invoquaient des facteurs extérieurs et non maîtrisables. Donc, si assumer ses erreurs et admettre que l'on a eu tort est bon du point de vue individuel comme du point de vue d'une société, pourquoi cette attitude est-elle si rare ? Souvent, lorsqu'une erreur

coûteuse ou embarrassante a été commise, que le responsable soit un individu ou une organisation, la réaction consiste à essayer d'en imputer la responsabilité à d'autres facteurs ou personnes afin de détourner l'attention de l'origine du problème. En agissant ainsi, nous nous mettons dans une situation problématique à deux égards. Premièrement, comme le suggère l'étude mentionnée plus haut, cette stratégie n'aura pas de retombées positives, car elle ne démontre en rien que nous maîtrisons le problème et que nous sommes en mesure de le résoudre. Deuxièmement, même si nous parvenons à écarter l'attention de notre erreur à court terme, nous ne faisons là que reculer pour mieux sauter, puisque à long terme, l'attention reviendra non seulement sur notre erreur, mais aussi sur notre tentative de tromper les personnes concernées.

Ce constat s'applique pour les sociétés comme pour les personnes. Si vous avez vous-même commis une erreur, vous devriez l'admettre et préparer immédiatement un plan d'action démontrant que vous êtes capable de reprendre le contrôle de la situation. Prendre ce parti aura pour effet à long terme de vous donner davantage de crédit, car on vous considérera non seulement comme quelqu'un de capable, mais aussi comme quelqu'un d'honnête.

Pour résumer, les conclusions de cette étude laissent entendre que si votre tactique consiste à montrer du doigt des facteurs extérieurs au lieu de vous remettre en question vous-même, vous et l'organisation au sein de laquelle vous travaillez risquez finalement d'en pâtir.

Pourquoi faut-il se réjouir d'une panne de serveur ?

Les problèmes informatiques peuvent transformer votre bureau en un enfer où il ne fait pas bon travailler. Des études récentes montrent cependant que dans certains cas, une panne informatique peut être une véritable bénédiction pour votre activité.

Les sociologues Charles Naquin et Terri Kurtzberg ont émis l'hypothèse selon laquelle quand une organisation attribue un incident à une défaillance technique – et non à une erreur humaine – les clients et autres acteurs extérieurs ont moins tendance à rendre cette organisation dans son ensemble responsable de ce problème. Pour vérifier cette hypothèse, on a demandé à des étudiants en comptabilité de lire un faux article de journal rapportant un accident qui s'était bel et bien produit, à savoir une collision entre deux trains de banlieue à Chicago, laquelle avait fait de nombreux blessés et avait considérablement perturbé la circulation des trains, aux dépens de milliers d'usagers. L'article que l'on a fait lire à la moitié des étudiants indiquait que le problème avait pour origine une erreur technique. Il expliquait plus précisément qu'une erreur dans le programme

informatique du train l'avait fait avancer alors qu'il était censé rester en stationnement. L'autre moitié des étudiants a lu un article selon lequel le problème était la conséquence d'une erreur humaine, autrement dit que le conducteur du train l'avait laissé avancer alors qu'il aurait dû le maintenir en stationnement. Les chercheurs ont constaté que les participants estimaient les autorités des transports de Chicago moins responsables lorsqu'on leur disait que l'accident résultait d'une erreur technique.

Dans le cadre d'une autre étude, les chercheurs se sont servis d'un véritable incident qui s'était produit sur un campus universitaire. Pendant toute une journée, le système de messagerie électronique de l'université n'a permis d'envoyer que des messages destinés à des adresses électroniques de l'université. Les chercheurs ont donc distribué à des étudiants de MBA un questionnaire leur demandant dans quelle mesure ils estimaient que le bureau de l'informatique (BI), chargé du réseau informatique de l'université, était responsable de cette défaillance. Avant que les étudiants répondent au questionnaire, on a dit à la moitié d'entre eux que « les perturbations auraient été dues à une erreur informatique qui aurait mis le serveur en panne » et à l'autre moitié que « les perturbations auraient été dues à une erreur humaine qui aurait mis le serveur en panne ». Les résultats de l'enquête ont montré que les étudiants tenaient le BI pour plus responsable, allant jusqu'à proposer de lui infliger des amendes supérieures, lorsqu'ils pensaient que les perturbations étaient dues à une erreur humaine plutôt qu'à un problème technique.

Pourquoi cela ? Les résultats de l'étude laissent penser que quand les gens apprennent la cause d'un problème rencontré par une organisation quelle qu'elle soit, ils se demandent dans quelle mesure ce problème aurait pu être évité, or les accidents dus à des erreurs humaines donnent précisément le sentiment qu'ils auraient pu être évités, contrairement aux accidents dus à des problèmes techniques.

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, nous avons généralement tendance à minimiser, voire à cacher nos erreurs, en particulier quand elles sont susceptibles d'avoir des retombées négatives pour un collègue ou un client. Or lorsqu'on ne leur dit rien, les « victimes » de l'incident peuvent très bien supposer que ce dernier est dû à une erreur humaine qui aurait pu être facilement évitée. Et si nous vous avons encouragé à assumer vos responsabilités quand vous ou votre organisation avez commis une erreur, en revanche, lorsqu'un incident est bien la conséquence d'un problème informatique et non d'une erreur humaine, il est tout à fait souhaitable de transmettre cette information importante à toutes les personnes concernées. Veillez cependant à souligner le fait que vous avez identifié le problème, ce qui montre que vous maîtrisez désormais la situation et que vous êtes en mesure d'éviter un nouvel incident de ce type à l'avenir.

Les retards dus à des problèmes techniques semblent de plus en plus courants dans notre vie quotidienne. En effet, on estime que le citoyen britannique moyen subit près de dix-huit heures de retard chaque année en raison de problèmes techniques dans les transports publics, ce qui équivaut à plus de cinquante-cinq jours sur une vie. Si les retards quels qu'ils soient peuvent être extrêmement frustrants, ce qui peut être encore plus insupportable, c'est l'absence d'information sur leurs causes. Donc, si vous avez la malchance de devoir annoncer un incident ou un retard dû à une défaillance technique, veillez à transmettre cette information aux personnes concernées par ce problème aussi rapidement que possible. En agissant ainsi, vous serez gagnant sur deux tableaux : premièrement, vous montrerez que vous êtes serviable, prêt à informer les gens et résolument à leurs côtés. Et deuxièmement, vous ferez comprendre à vos interlocuteurs que vous connaissez l'origine du problème et que vous serez donc plus à même de le prévenir à l'avenir.

Comment un point commun peut-il faire toute la différence ?

Au cours de l'été 1993, les eaux du Mississippi ont menacé d'inonder et de dévaster plusieurs villes du Midwest aux États-Unis, notamment la ville de Quincy, dans l'Illinois. Face à l'imminence du danger, les habitants de Quincy ont travaillé nuit et jour pour protéger les zones les plus exposées avec des sacs de sable. Le tableau était plutôt noir : les différents stocks et les réserves de nourriture baissaient de jour en jour, tandis que la fatigue, le pessimisme et, plus grave encore, le niveau de l'eau, continuaient de monter. Le moral des volontaires a toutefois connu une embellie lorsqu'ils ont appris que les habitants d'une petite ville du Massachusetts leur avaient fait don d'une importante quantité de provisions dont l'arrivée était imminente.

Qu'est-ce qui a bien pu pousser les habitants de cette ville apparemment semblable à n'importe quelle autre à se montrer si généreux à l'égard d'une ville située à quelque 1 600 kilomètres de là ? Et pourquoi aider Quincy plutôt que

n'importe laquelle des nombreuses autres villes menacées par les eaux du Mississippi ?

Un grand nombre d'études menées par des psychologues montrent que nous avons naturellement tendance à imiter le comportement de personnes avec lesquelles nous avons des points communs, tels que les valeurs, les convictions, l'âge et le sexe. Mais la réponse à la question posée plus haut tient à un point commun banal et apparemment négligeable entre les deux villes. En effet, pour la simple raison que leur ville portait le même nom, les habitants de Quincy, dans le Massachusetts, se sentaient suffisamment liés aux habitants de Quincy, dans l'Illinois, pour faire ce geste généreux.

Comment expliquer ce phénomène ? Les psychosociologues ont constaté que nous sommes particulièrement bien disposés à l'égard de certaines petites choses que nous associons à nous-mêmes, notamment notre nom. Cela se traduit par des comportements pour le moins surprenants. Par exemple, il semble qu'un individu ait davantage tendance à accéder à la demande d'une personne qui lui est parfaitement étrangère si cette dernière est née le même jour que lui.

Dans le cadre d'une série d'études, Randy Garner, spécialiste du comportement, a envoyé des questionnaires à de parfaits inconnus par courrier. Chaque questionnaire était accompagné d'une petite lettre demandant au destinataire de le remplir et de le retourner. Dans certains cas, « l'auteur » de cette lettre portait un nom proche de celui de son destinataire, dans d'autres, il portait un nom très différent. Par exemple, un homme qui s'appelait Robert Greer pouvait recevoir un courrier signé par Bob Gregar, et une femme qui s'appelait Cynthia Johnston pouvait recevoir un courrier qui lui était adressé par Cindy Johanson. Quand le nom ne devait pas ressembler à celui du destinataire, on utilisait l'un des noms des cinq assistants qui participaient à l'étude.

Les participants qui ont reçu le courrier de la part d'une personne ayant un nom semblable au leur ont été quasiment deux fois plus nombreux à renvoyer leur questionnaire que les autres (56 % contre 30 %). De plus, une fois que la première phase de l'étude a été menée à bien, on a envoyé à tous ceux qui avaient répondu un autre questionnaire destiné à évaluer les facteurs ayant pesé sur leur décision de répondre au premier questionnaire et de le renvoyer. Environ la moitié des destinataires ont renvoyé ce second questionnaire, mais aucun n'a indiqué que le nom de l'expéditeur avait influencé sa décision de répondre au premier questionnaire. Les conclusions de cette étude montrent bien que la ressemblance est un facteur absolument déterminant lorsqu'on doit décider d'aider quelqu'un ou non, pourtant les gens ne sont manifestement pas conscients de la puissance de ce facteur.

L'une des conséquences de ces découvertes en matière de psychosociologie est que des clients potentiels seront probablement plus réceptifs au message que leur enverra un commercial qui a des points communs avec eux dans un certain nombre de domaines, notamment son nom, ses convictions, sa ville natale ou ses études. Mettre en avant les points communs peut également être le premier pas vers la résolution de conflits entre collaborateurs ou voisins. Nous ne voulons évidemment pas dire que vous devriez vous inventer des caractéristiques ou des traits semblables à ceux des autres juste pour vous les mettre dans la poche. Mais ce que nous vous suggérons en revanche, c'est, si vous avez de véritables points communs avec un interlocuteur, de les mentionner au cours de la conversation avant de formuler votre demande ou de commencer votre présentation.

Votre nom peut-il influencer le cours de votre vie ?

Dans un épisode de la série télévisée *The Office*, Michael, responsable régional, découvre que Dwight, son sous-fifre mielleux, est en train de manœuvrer derrière son dos pour convaincre les dirigeants de l'entreprise de lui confier son poste. Pour justifier son absence au bureau, Dwight dit à Michael qu'il doit aller chez le dentiste pour se faire poser une couronne. Quand Dwight revient au bureau, Michael lui demande comment s'est passé son rendez-vous chez le dentiste. Ignorant que Michael est au courant de ses « magouilles », Dwight invente n'importe quoi :

Michael : Hé ! je croyais qu'il ne fallait rien manger pendant plusieurs heures quand on venait de se faire poser une couronne ?

Dwight : [En train de mâcher]... Oh, il a utilisé une nouvelle sorte de résine qui sèche vite.

Michael : Ah, on dirait que c'est un bon dentiste.

Dwight : Oh ! oui.

Michael : Comment s'appelle-t-il ?

Dwight : [Longue pause] Crentiste.

Michael : Ton dentiste s'appelle Crentiste ?

Dwight : Ouais...

Michael : Hum... ça ressemble beaucoup à dentiste.

Dwight : C'est peut-être pour ça qu'il est devenu dentiste.

Si la théorie de Dwight sur la raison pour laquelle « M. Crentiste » est devenu dentiste semble ridicule, pour ne pas dire complètement idiote, des études récentes tendent à démontrer qu'elle pourrait bien, pourtant, dans une certaine mesure, être confirmée par les faits. Dans le chapitre précédent, nous avons vu que les gens ont tendance à être mieux disposés vis-à-vis de ceux qui ont des points communs avec eux, même des choses aussi superficielles que la sonorité de leur nom. Cependant, est-il possible que notre nom exerce une influence sur certaines décisions importantes que nous devons prendre, des décisions qui peuvent changer le cours de notre vie, par exemple concernant notre carrière ou l'endroit où nous choisissons de vivre ?

Les recherches menées par le spécialiste du comportement Brett Pelham et ses collègues laissent entendre que la réponse à cette question est oui. Selon ces scientifiques, notre tendance à préférer les choses que nous associons à notre nom a effectivement une influence imperceptible mais non négligeable sur les grandes décisions que nous prenons dans la vie. D'après eux, il y a bel et bien une raison pour laquelle Suzanne choisit d'être vendeuse de bonbons et de sucettes près de la Suisse ou pour laquelle Pierre Pelet choisit d'être podologue et de palper les pieds des gens : nous sommes attirés par des activités professionnelles dont le nom est proche du nôtre.

Pour éprouver cette hypothèse, Pelham a dressé une liste de prénoms ressemblant au mot dentiste, Dennis par exemple. D'après le dernier recensement de la population, le prénom Dennis était quarantième sur la liste des prénoms les plus courants aux États-Unis à l'époque, précédé par Jerry et suivi par Walter. Muni de ces informations, Pelham a consulté l'annuaire national de l'Association des

dentistes américains, recherchant le nombre de dentistes qui portaient l'un de ces trois prénoms. Si le nom des gens n'avait aucune influence sur leur choix de carrière, on pourrait s'attendre à ce qu'il y ait à peu près le même nombre de dentistes portant l'un des trois prénoms mentionnés.

Or ce n'est pas ce que Pelham et son équipe ont découvert. L'étude à l'échelle nationale a révélé que 257 dentistes avaient pour prénom Walter, 270 avaient pour prénom Jerry et 482 s'appelaient Dennis. Cela signifie que les dentistes ont 82 % de chances en plus de s'appeler Dennis que si la ressemblance entre prénom et nom de métier n'avait absolument aucune influence sur les choix de carrière. De même, les gens dont les prénoms commencent par « Geo » (Georges, Geoffrey, etc.) ont bien plus de chances que les autres de faire carrière dans des disciplines telles que la géologie ou la géophysique par exemple. En fait, même la première lettre du nom d'une personne influence son choix de carrière. On a notamment constaté que les propriétaires de magasins de chaussures ont 80 % de chances en plus de porter un nom qui commence par C que par P, tandis que les plombiers ont environ 70 % de chances en plus de porter un nom qui commence par P que par C. Évidemment, si vous demandiez à un millier de plombiers dont le nom commence par P s'ils ont choisi ce métier à cause de la première lettre de leur nom, il est probable que la moitié d'entre eux penseraient que vous êtes fou, tandis que l'autre moitié vous penseraient idiot².

2. Ce phénomène a été souligné récemment lors d'une conférence à laquelle participait l'un des auteurs. Souhaitant donner un exemple de situation dans laquelle il n'y avait pas de point commun entre le nom d'une personne et son métier, un participant a déclaré : « J'ai un ami qui s'appelle Dennis, et il n'est pas dentiste. » Quand un autre participant lui a demandé quel était le métier de cet ami, après un long soupir, il a répondu : « En fait, il travaille dans l'industrie de la démolition. »

En réalité, notre tendance à être attirés par des choses que nous associons à nous-mêmes s'affirme dans d'autres domaines importants de notre vie, notamment dans le choix du lieu où nous vivons. Pour ne citer que quelques exemples parmi d'autres, Pelham et son équipe ont démontré que :

- Les Américains ont largement tendance à aller s'installer dans des États dont le nom ressemble à leur propre prénom. Par exemple, les personnes qui s'appellent Florence s'installent bien plus que la moyenne en Floride, tout comme les personnes qui s'appellent Louise sont attirées par la Louisiane.
- Les gens habitent dans des villes dont le nom contient un chiffre qui ressemble à leur date de naissance. Par exemple, des villes dont le nom contient le chiffre 2, comme Two Harbors, dans le Minnesota, ont un nombre disproportionné d'habitants nés le 2 février (2/02), tandis que les villes dont le nom comporte le chiffre 3, comme Three Forks, dans le Montana, ont un nombre disproportionné d'habitants nés le 3 mars (3/03).
- Les gens choisissent de vivre dans une rue dont le nom ressemble au leur. Autrement dit, un M. Washington a davantage de chances de vivre rue Washington qu'un M. Jefferson.
- Les gens choisissent d'épouser des personnes dont le nom de famille ou le prénom ressemble au leur. Toutes choses à peu près égales par ailleurs, si Éric, Erika, Charles et Charlotte se rencontrent tous pour la première fois, Erika a davantage de chances d'entamer une relation avec Éric qu'avec Charles, et l'inverse a plus de chances de se produire pour Charlotte.
- Lorsqu'on leur dit de suivre leur intuition et de se fier à leurs impressions, les gens préfèrent les produits dont le nom commence par la même lettre

que leur propre nom. Ainsi une jeune fille qui s'appelle Arielle a plus de chances de placer la barre chocolatée Aero en haut de sa liste qu'un jeune homme qui s'appelle Lionel qui a plus de chances de préférer la barre chocolatée Lion.

Pour les sociétés qui lancent de nouveaux produits sur le marché et qui doivent donc les baptiser, cette étude laisse simplement entendre que les noms commençant par des lettres comme Z, X ou Q doivent être évités. Mais si vous concevez un programme, un projet ou un produit spécialement destiné à un client, vous pouvez exploiter cette attirance naturelle des gens pour les choses qu'ils associent à eux-mêmes dans votre choix d'un nom. Vous devriez plus précisément fonder le nom de votre produit sur le nom de votre client, voire juste sur l'initiale de son nom. Par exemple, si vous préparez une stratégie destinée à Pepsi, en l'appelant « proposition Pepsi » ou même « plan Peterson », vous avez davantage de chances de convaincre votre client. Et dans la mesure où ce programme est véritablement mis au point pour un client particulier, non seulement cette stratégie devrait porter ses fruits, mais elle ne vous coûtera pas un sou.

De même, si vous avez du mal à inciter votre enfant à lire, trouver un livre dont le titre ressemble à son prénom (vous pourriez par exemple offrir *Harry Potter* à Harold ou *Les Aventures de Tom Sawyer* à Thomas) peut être le déclic qui l'aidera à découvrir les joies de la lecture. Et si le petit Christian, ou la petite Christelle, est terrorisé à l'idée d'aller chez le dentiste, vous pouvez toujours chercher dans les Pages jaunes pour voir si vous en trouvez un qui s'appelle Crentiste...

Quel « truc » pouvons-nous emprunter aux serveurs ?

De déjeuner d'affaires avec un client en bon dîner entre amis ou en famille, le restaurant tient une place capitale dans nos succès sur le plan professionnel comme personnel. Si nous avons déjà beaucoup à gagner de nos échanges avec les autres convives à notre table dans ce lieu si particulier, nous pouvons également tirer parti de l'expérience d'une autre catégorie de personnes présentes, des personnes parfois si discrètes qu'on en oublierait presque qu'elles sont là.

Ces personnes, ce sont les serveurs, qui ont beaucoup à nous enseigner sur les moyens d'être plus convaincants. Pour prendre un exemple, de nombreux serveurs ont remarqué qu'on leur laisse un pourboire plus important quand ils répètent mot pour mot ce que chaque client a commandé. Nous avons tous déjà eu affaire à des serveurs qui prennent la commande en se contentant de murmurer « D'accord », voire en ne prononçant pas un mot. Cela n'a

sans doute rien de surprenant que nous préférions avoir en face de nous quelqu'un qui ne nous fait pas nous demander si le bœuf bourguignon que nous avons commandé ne va pas se transformer en poulet rôti.

Une étude menée par Rick van Baaren a vérifié l'idée selon laquelle les serveurs qui répètent à haute voix la commande de leurs clients reçoivent de meilleurs pourboires. Pas de paraphrase, pas de hochement de tête silencieux, pas de « D'accord », juste exactement les mêmes mots que ceux prononcés par chaque client. Dans le cadre de cette étude, rien qu'en répétant mot pour mot à haute voix ce que disaient leurs clients, les serveurs ont augmenté leurs pourboires de près de 70 %.

Pourquoi le simple fait de répéter ce que dit une personne devrait-il rendre cette dernière si généreuse ? C'est peut-être lié à notre inclination naturelle à préférer les gens qui nous ressemblent. En fait, les chercheurs Tanya Chartrand et John Bargh avancent que le fait d'imiter le comportement d'autrui suscite de la sympathie et renforce les liens entre les interlocuteurs. Lors d'une expérience, ces chercheurs ont organisé une série de brèves rencontres entre deux personnes. L'une de ces personnes était un assistant. Dans la moitié des cas, celui-ci imitait les gestes et les attitudes de son interlocuteur. Par exemple, si ce dernier se tenait bras croisés et tapait son pied contre sa chaise, l'assistant faisait de même. Dans l'autre moitié des cas, l'assistant ne faisait rien comme son interlocuteur.

Les chercheurs ont observé que les participants dont les attitudes avaient été imitées éprouvaient davantage de sympathie à l'égard de l'assistant et avaient le sentiment que l'échange s'était mieux déroulé que les autres participants. De même, les serveurs qui répètent ce que disent leurs clients empochent probablement davantage de pourboires en raison du principe de sympathie, celui en vertu duquel nous voulons être gentils avec les gens que nous aimons bien et leur dire oui.

Récemment, le chercheur William Maddux et son équipe ont mené une série d'expériences afin d'étudier ces processus dans un domaine particulier : celui de la négociation. Selon eux, en imitant le comportement de son interlocuteur au cours de négociations, on obtient de meilleurs résultats non seulement pour soi, mais aussi pour l'autre partie. Par exemple, pour l'une des expériences, on a demandé à des étudiants de MBA soit d'imiter discrètement les attitudes de leur interlocuteur (par exemple en s'asseyant au fond de leur siège si leur interlocuteur le faisait) au cours d'une négociation, soit de ne pas le faire du tout. Lorsqu'un des interlocuteurs imitait l'autre, les deux parties aboutissaient à un accord dans 67 % des cas. Et qu'en était-il quand on avait dit à l'étudiant de ne pas imiter son interlocuteur ? Un maigre 12,5 % d'accords. En s'appuyant sur d'autres données recueillies au cours de l'expérience, les chercheurs ont conclu que l'imitation du comportement de l'autre conduisait à une plus grande confiance, or ce sentiment de confiance renforcé menait généralement l'un des négociateurs à se sentir suffisamment à l'aise pour révéler des détails qui au bout du compte étaient nécessaires pour sortir de l'impasse et se retrouver dans une situation favorable aux deux parties.

Il vous est peut-être déjà arrivé d'être en pleine réunion avec un collaborateur ou d'être en train de négocier avec un adversaire et de remarquer tout à coup que votre façon de vous tenir était le reflet de la sienne. Généralement, quand on prend conscience de cela, on a tendance à changer immédiatement de position de façon à ne plus imiter son interlocuteur. Autrement dit, on agit comme s'il ne fallait pas imiter l'autre. Les recherches que nous avons évoquées suggèrent exactement le contraire : le fait d'imiter la personne qui est en face de soi devrait permettre d'obtenir de *meilleurs* résultats pour les deux parties, ou au moins de ne pas léser l'une des parties dans les termes de l'accord auquel on aboutira.

Les conclusions de ces études ont d'autres domaines d'application. Par exemple, si vous êtes commercial ou si vous tra-

vaillez dans un service clientèle, vous pouvez engager de meilleurs rapports avec vos clients en répétant ce qu'ils vous disent, que leurs propos se présentent sous forme de questions, de plaintes ou même d'ordres (par exemple : « Donc vous me dites que vous *aimeriez acheter dix unités aujourd'hui, avec la possibilité de passer à vingt unités en mai* »).

L'un d'entre nous a eu confirmation de la pertinence de ces conclusions récemment lorsqu'un centre de services à la clientèle lui a demandé d'analyser les enregistrements d'une série de conversations téléphoniques. Une cliente passablement énervée avait téléphoné et exigé de parler au directeur du service, car elle était furieuse qu'une promesse faite par la société n'ait pas été tenue.

« Je suis désolé que vous soyez contrariée, a dit l'employé du service clientèle.

– Je ne suis pas contrariée, je suis furieuse, a répondu la cliente sur un ton encore plus courroucé.

– Oui, j'entends bien que vous êtes très ennuyée.

– Ennuyée ? Ennuyée ? Je ne suis pas ennuyée, je suis furieuse », a hurlé la cliente.

La conversation a rapidement dégénéré, la cliente devenant de plus en plus furieuse devant le refus de son interlocuteur d'admettre qu'elle l'était. Le simple fait de répéter ce qu'elle disait aurait peut-être permis d'en arriver à une autre situation. Dire : « Je suis désolé que vous soyez furieuse, que pouvons-nous faire pour arranger les choses ? » aurait été plus constructif, et chacun de nous devrait s'efforcer de réagir ainsi lorsqu'il essaie d'instaurer des rapports plus harmonieux avec les autres.

La morale de l'histoire ? Nous pouvons en apprendre beaucoup sur la meilleure façon de convaincre les autres en observant les échanges entre serveurs et clients. Les gens disent parfois que l'imitation est le dernier stade de la flatterie, mais ces stratégies montrent quant à elles que l'imitation est également l'un des modes de persuasion les plus efficaces.

Comment sourire pour que la vie vous sourie ?

« N'ouvre pas de boutique si tu n'aimes pas sourire », prévient un judicieux proverbe chinois. Nous savons tous qu'il est important de sourire quand on travaille dans le secteur des services, mais tous les sourires se ressemblent-ils ? Se pourrait-il que votre manière de sourire influence ceux à qui vous souriez ?

La sociologue Alicia Grandey et son équipe se sont demandé si tous les sourires sont perçus de manière aussi positive par les clients. En s'appuyant sur des résultats de recherches précédentes indiquant que les gens peuvent souvent faire la différence entre un véritable sourire et un sourire forcé, ces chercheurs ont pensé que l'authenticité des sourires des employés d'un service clientèle pourrait peser sur la satisfaction des clients, malgré la subtilité de la différence entre les deux types de sourires.

Lors d'une étude destinée à vérifier cette hypothèse, les chercheurs ont demandé aux participants de regarder l'un des films d'une série où l'on voyait un échange entre une réceptionniste et un client qui arrivait pour séjourner à l'hôtel. On a demandé aux participants d'indiquer la mesure

dans laquelle ils auraient été satisfaits par cet échange à la place du client. Les participants l'ignoraient, mais ces dialogues n'étaient pas de vraies situations : les chercheurs avaient payé des acteurs pour jouer le rôle de la réceptionniste et du client. Si les répliques des deux personnages ne variaient pas selon les films, les chercheurs avaient en revanche donné différentes instructions à l'actrice qui jouait le rôle de la réceptionniste. Dans un cas, on lui avait demandé de se comporter de manière à susciter des sentiments positifs chez le client, et de réfléchir aux moyens de mettre ce dernier à l'aise – notamment en lui adressant de véritables sourires. Dans l'autre cas, on lui avait dit qu'il fallait qu'elle sourie pendant la conversation – il s'agissait donc de sourires forcés. Les chercheurs ont également fait varier la mesure dans laquelle la réceptionniste faisait bien son travail. La première conclusion de cette expérience est sans surprise : les observateurs ont fait part d'une plus grande satisfaction quand la réceptionniste faisait bien son travail. Le deuxième constat a été que lorsque le travail n'était pas bien fait, la sincérité du sourire n'entraînait pas de différence notable dans le degré de satisfaction. En revanche, lorsque le travail était bien fait, les personnes qui ont vu le film avec le « vrai » sourire ont fait part d'un niveau de satisfaction supérieur à celui des participants qui avaient vu le film avec le sourire forcé.

Lors d'une autre étude menée dans des conditions réelles, les chercheurs ont interrogé les clients d'un restaurant sur leur degré de satisfaction quant au personnel. On a également interrogé ces clients sur leur perception de la sincérité de la cordialité de l'attitude des serveurs à leur égard. Les résultats de cette étude ont confirmé ceux de l'étude précédente : les clients qui avaient le sentiment que la cordialité des serveurs à leur égard était sincère étaient plus satisfaits de leur service.

Ces résultats suggèrent qu'il est temps de revoir le vieil adage : « Souris et le monde te sourira. » Si votre sourire est forcé, celui à qui vous l'adressez pourrait bien vous

répondre d'un froncement de sourcils. Alors comment être plus sincères dans nos rapports avec les autres et encourager ces derniers à l'être eux aussi ?

L'une des possibilités pour les dirigeants de société travaillant dans le secteur des services consiste à assurer des formations pour leurs employés afin de les aider à mieux maîtriser leurs émotions et à savoir toujours se montrer de bonne humeur. Après tout, des employés insatisfaits qui sont contraints de sourire à leurs clients risquent de moins bien les servir, ce qui finira par faire baisser le niveau de satisfaction de la clientèle. Mais il est vrai que ce type de formation nécessite qu'on y investisse à la fois du temps et de l'argent.

Une autre approche plus générale que nous pouvons tous essayer d'adopter consiste à suivre le conseil de Benjamin Franklin : « Recherchez les vertus chez autrui. » Nombre d'entre nous passons bien trop de temps à chercher les défauts des gens à qui nous avons affaire. Si, au lieu de cela, nous essayions de rechercher ce que nous aimons dans leur personnalité, nous les apprécierions davantage et par conséquent, eux aussi nous apprécieraient davantage. En un mot, tout le monde en sortirait gagnant. Cette démarche peut également porter ses fruits dans nos rapports avec nos supérieurs. Prenons l'exemple d'une amie de l'un des auteurs, qui avait des rapports très tendus avec son chef. Non seulement ils n'étaient jamais d'accord sur rien, mais elle le détestait vraiment en tant que personne. Pourtant, un jour, elle a décidé qu'elle allait essayer de suivre le conseil de Franklin. Bien que son supérieur ne soit pas quelqu'un d'agréable au bureau, c'était un homme entièrement dévoué à sa famille, et elle l'admirait beaucoup pour cela. En se concentrant sur cette qualité, petit à petit, elle a commencé à l'apprécier de plus en plus. Un jour, elle lui a dit combien elle admirait son sens de la famille, ce qu'elle pouvait faire en toute honnêteté. À sa grande surprise, le lendemain, il est venu la voir dans son bureau pour lui donner des informations très utiles pour son travail, une initiative qu'elle était certaine qu'il n'aurait jamais prise auparavant.

Quel enseignement tirer de la ruée vers les torchons ?

Immédiatement après l'annonce du décès du pape Jean-Paul II au soir du 2 avril 2005, il s'est produit un phénomène étrange. Sans aucune raison apparente, des hordes de gens se sont jetées dans des boutiques de souvenirs pour acheter toutes sortes d'objets commémoratifs tels que des tasses et des cuillères en argent. Un tel comportement aurait été parfaitement compréhensible si ces gens s'étaient rué sur des bibelots ou des objets à l'effigie de Jean-Paul II afin d'avoir un souvenir de son règne à la tête de l'Église catholique. Or ces souvenirs n'étaient pas ornés du portrait du pape récemment défunt. En fait, cette ruée ne s'est même pas produite au Vatican, ni même à Rome, ni en Italie d'ailleurs. Elle s'est produite à plus de 1 000 kilomètres de là, mais il n'y a aucun doute sur le fait que le décès du pape était à l'origine de ces achats étranges.

On attribue souvent un rôle important à Jean-Paul II dans l'effondrement du communisme et ce pape a indéniablement exercé une influence notable sur des questions telles que l'avortement ou le consumérisme... mais quel rapport

avec des tasses à café commémoratives ? Pas n'importe quelles tasses commémoratives, précisons-le, mais des tasses royales, en souvenir du mariage de Charles, prince de Galles, avec Camilla Parker Bowles, qui devait avoir lieu le vendredi 8 avril 2005 à Windsor, en Angleterre. En fait ce ne sont pas uniquement sur les tasses à café qu'ont déferlé les collectionneurs de souvenirs, mais aussi les services à thé, les cuillères en argent, les torchons de cuisine, les tapis de souris et les porte-clés. Qu'est-ce qui a bien pu provoquer un tel raz-de-marée ?

Le lundi 4 avril 2005, le Vatican a annoncé que les funérailles du pape Jean-Paul II auraient lieu à Rome le vendredi suivant, jour où était prévu le mariage du prince Charles. Par respect, et pour permettre à ce dernier d'assister aux obsèques, la famille royale a fixé à la hâte une nouvelle date pour le mariage, lequel était donc reporté au lendemain, à savoir le samedi 9 avril 2005. Par conséquent, tous les magasins de souvenirs de Windsor étaient pleins d'objets commémorant le mariage sur lesquels figurait la mauvaise date. Devinant qu'il y avait là une possibilité de gagner de l'argent, les gens ont commencé à acheter tous les souvenirs affichant une date erronée en pensant qu'ils pourraient vendre plus tard ces objets qui seraient bientôt des raretés, peut-être à un collectionneur ou sur eBay.

Ces souvenirs portant la mauvaise date sont devenus aussi recherchés que des timbres rares. Et comme on a commencé à parler de ces achats massifs, cela n'a fait qu'accroître le nombre de personnes qui ont voulu s'en procurer. Bientôt, les magasins n'ont plus eu un seul objet en stock. Des journalistes qui se trouvaient déjà à Windsor en prévision du mariage royal ont arrêté des gens avec leurs sacs de souvenirs à la sortie des boutiques pour leur demander s'ils avaient l'habitude d'acheter ce genre d'objets. À leur grande surprise, la majorité d'entre eux leur a répondu que non. Ces chasseurs de souvenirs n'étaient pas motivés par leur besoin d'une tasse ni par la qualité du produit, ni

même par son lien avec un événement concernant la famille royale. Ce qui expliquait leur comportement, c'était que ces objets portaient une date erronée et qu'ils avaient donc une chance de gagner de la valeur à l'avenir.

Au cours de ces cinquante dernières années, les recherches scientifiques consacrées à la persuasion ont montré à plusieurs reprises que les objets rares et uniques avaient plus de valeur pour nous. Nous voulons davantage une chose quand nous apprenons qu'elle est rare, disponible uniquement en petite quantité et pour une période limitée. Dans le cas des souvenirs du mariage royal, les gens ont probablement pensé que les gérants de boutiques allaient jeter les objets sur lesquels figurait la mauvaise date. Il est donc amusant de constater que, comme ce mariage n'a pas été un grand événement populaire, quelques jours plus tard, quand les magasins ont mis en vente les souvenirs estampillés avec la bonne date, les possesseurs d'un objet à la une date erronée étaient plus nombreux que ceux qui possédaient un objet avec la bonne date. Les souvenirs où figurait la mauvaise date, dont on avait pensé qu'ils deviendraient rares, étaient en fait plus courants, et valaient donc moins.

Un certain nombre d'acheteurs ont néanmoins été plus malins que les autres. Ils sont retournés au magasin quelques jours plus tard pour y acheter le même souvenir, mais avec la bonne date. Ils avaient bien compris qu'étant donné la ruée vers les souvenirs, ce qui serait vraiment rare serait d'avoir deux tasses identiques, l'une portant la mauvaise date, l'autre la bonne.

Que nous enseigne cette anecdote sur la manière d'être plus convaincant ? Si vous dirigez une société, vous devriez faire savoir à vos clients ce que vos produits et services ont de véritablement rare et unique. Souligner les spécificités de votre produit que n'a pas celui de votre concurrent peut être un bon moyen de convaincre votre client d'accepter votre offre plutôt que la sienne. De même, vos collègues

seront peut-être plus enclins à vous aider pour un projet si vous leur expliquez ce qu'il a d'unique, en commençant par exemple par : « On n'a pas souvent la chance de participer à un projet comme celui-ci. » Même les membres de votre famille réagiront de manière plus positive si vous leur dites que vous ne leur proposerez pas plusieurs fois de leur consacrer du temps pour les aider. En soulignant simplement et honnêtement le fait que vos produits, vos services ou votre temps et votre aide sont limités, vous leur donnez plus de valeur, à tel point que vos interlocuteurs en viennent à les apprécier davantage... tout comme ils vous apprécient davantage. Et comme on l'a vu, on est mieux disposé à l'égard des personnes que l'on apprécie.

Plusieurs études scientifiques confirment que la rareté d'une chose pèse lourdement sur nos prises de décision, mais on peut aussi constater le pouvoir de la rareté dans notre vie quotidienne. Depuis quelques années, même l'« esprit de Noël » se fait rare, les parents en venant presque aux mains dans les magasins au mois de décembre pour s'arracher des consoles de jeux vidéo quasiment épuisées. Et au Royaume-Uni, la pénurie de pétrole de l'été 2000 s'est traduite par des comportements extraordinaires, les gens se bousculant pour se procurer le carburant qui se faisait si rare. Autre exemple : immédiatement après l'annonce de British Airways selon laquelle la compagnie n'assurerait plus de vols en Concorde, les ventes de billets pour ces vols se sont littéralement envolées. Et en octobre 2003, le sentiment de perdre quelque chose a poussé plusieurs milliers d'automobilistes à arrêter leur voiture, bloquant ainsi la circulation sur une autoroute, juste pour assister au dernier décollage du Concorde... Un spectacle qu'ils auraient pu voir chaque jour pendant les trente années qui venaient de s'écouler, faut-il le souligner ?

Nous avons tous déjà constaté les conséquences psychologiques du principe de rareté au cours de notre vie de tous les jours. Il y a cependant un domaine dans lequel ce principe

s'applique de manière imperceptible et néanmoins avec force : celui de l'information. Les études ont montré que les informations exclusives sont considérées à la fois comme de plus grande valeur et comme plus convaincantes. Par exemple, dans le cadre d'une étude menée par Amram Knishinsky, les commandes des acheteurs de viande bovine en gros ont fait plus que doubler lorsque ces derniers ont appris qu'une pénurie de bœuf australien était probable à cause des conditions météorologiques. Il s'agit là d'une démonstration claire de l'impact de la rareté du produit lui-même. En outre, lorsque les acheteurs ont appris que cette information provenait d'une source exclusive et qu'elle n'avait pas été portée à la connaissance du grand public (ce qui était vrai, tout comme l'information concernant la pénurie de viande bovine), ils ont augmenté leurs commandes de 600 % !

On peut déduire des résultats de cette étude que si vous transmettez des informations que vous êtes le seul à connaître, mais que vous négligez de souligner ce fait, vous risquez de passer à côté d'une chance unique d'utiliser une technique de persuasion à la fois efficace et moralement irréprochable.

Qu'y a-t-il à gagner de la perte ?

Le 23 avril 1985, la société Coca-Cola a pris une décision que le magazine *Time* a plus tard qualifiée de « fiasco marketing de la décennie » : des enquêtes ayant indiqué qu'un plus grand nombre de personnes préféraient le goût plus sucré du Pepsi, les dirigeants de Coca-Cola ont décidé de retirer du marché la boisson fabriquée selon la recette habituelle pour la remplacer par un « Nouveau Coca » plus sucré. Nous sommes nombreux à nous rappeler ce jour-là. Pour reprendre les mots d'un journaliste de l'époque : « La société Coca-Cola n'a pas su anticiper la frustration et la colère que cette mesure allait provoquer. De Bangor à Burbank, de Detroit à Dallas, des dizaines de milliers d'amateurs de Coca se sont levés comme un seul homme pour dénoncer le nouveau goût du Nouveau Coca et exiger le retour de leur Coca-Cola. »

L'exemple le plus extrême de l'indignation et de la frustration qu'a causées cette décision est peut-être celui d'un investisseur à la retraite de Seattle, du nom de Gay Mullins, devenu une sorte de célébrité nationale en créant une association baptisée Buveurs d'ancien Coca d'Amérique. Il s'agissait d'un large groupe de consommateurs qui s'efforçaient sans relâche de faire revenir la recette originale sur le

marché en usant de tous les moyens civils, judiciaires ou législatifs possibles. Ainsi, Mullins a créé un service téléphonique que les gens pouvaient appeler pour faire part de leur rage et exprimer leurs sentiments. Ce service a reçu plus de 60 000 appels. Il a distribué des badges et des tee-shirts « anti-Nouveau Coca » par milliers. Et il a même essayé de déposer un recours collectif en justice contre la société Coca-Cola, lequel a été rapidement rejeté par un juge fédéral. Le plus étonnant, c'est que lors de tests en aveugle, M. Mullins préférait le goût du Nouveau Coca à celui de l'ancien ou ne pouvait différencier les deux boissons, mais cela n'avait aucune importance pour lui.

Remarquez que ce que M. Mullins *aimait davantage* avait moins de valeur à ses yeux que ce qu'il estimait *perdre*. Nous reviendrons sur cette idée un peu plus tard. Pour l'instant, cependant, cela vaut la peine de souligner le fait que même après avoir cédé aux exigences des consommateurs et remis le Coca d'origine dans les rayons des supermarchés, les dirigeants de la société n'en revenaient toujours pas de ce qui leur était arrivé. Comme l'a dit Donald Keough, alors président de la société Coca-Cola, au sujet de la fidélité indéfectible des consommateurs à l'égard du Coca d'origine : « C'est un mystère américain merveilleux, une belle énigme américaine. Et on ne peut pas plus la mesurer que l'on ne peut mesurer l'amour, la fierté ou le patriotisme. »

Nous ne sommes pas d'accord avec lui. Pour commencer, il n'y a là aucun mystère si l'on comprend les ressorts psychologiques du principe de rareté, surtout dans un contexte où les gens sont particulièrement sensibles parce qu'ils sentent qu'ils perdent quelque chose. Cela est encore plus vrai dans le cas d'un produit aussi ancré dans la vie et dans les traditions des gens que le Coca-Cola, depuis longtemps et partout dans le monde.

Deuxièmement, cet attachement des buveurs de Coca est non seulement mesurable, mais nous pensons en outre que la société Coca-Cola l'avait mesuré – dans le cadre de ses

propres études de marché. Les données étaient là, juste sous leur nez, quand les dirigeants ont pris cette décision incroyable, mais ils n'avaient pas fait le lien entre leurs propres chiffres et les mécanismes de l'influence sociale.

Les dirigeants de la société Coca-Cola ne regardent pas à la dépense en matière d'études de marché : ils n'hésitent pas à dépenser des millions pour s'assurer d'avoir suffisamment analysé le marché avant d'y lancer de nouveaux produits. De 1981 à 1984, avant de prendre la décision de passer au Nouveau Coca, ils ont testé l'ancienne et la nouvelle recette sur près de 200 000 personnes dans 25 villes. Ce que ces tests, généralement en aveugle, ont révélé, c'est une préférence nette (55 % contre 45 %) pour le Nouveau Coca. Pour certains tests, les échantillons portaient une étiquette, et dans ces cas-là, les participants savaient à l'avance laquelle des deux boissons était l'ancien Coca et laquelle était le nouveau. Dans ces conditions, la préférence pour le nouveau produit *augmentait* encore de 6 %.

Alors comment expliquer que les gens aient exprimé une nette préférence pour l'*ancien* Coca quand la société a finalement lancé le nouveau ? La seule explication possible tient au principe de rareté : quand on a procédé aux tests, c'est le Nouveau Coca que les gens ne pouvaient pas acheter, et donc, quand ils savaient quel échantillon correspondait à quelle boisson, leur préférence était encore plus marquée pour ce qu'ils ne pouvaient pas avoir en dehors du contexte du test. Mais plus tard, lorsque la société a remplacé l'ancien Coca par le nouveau, c'est le premier que les gens ne pouvaient plus se procurer, et c'est alors qu'il est devenu le meilleur à leurs yeux.

Donc l'augmentation de 6 % en faveur du Nouveau Coca était bien là, dans les données recueillies par les spécialistes marketing de la société quand ils ont comparé les résultats des tests en aveugle et des autres tests. Le problème, c'est qu'ils ne l'ont pas interprétée correctement. Ils se sont probablement dit : « Ah parfait, cela signifie que quand les gens

sauront qu'ils peuvent acheter un nouveau produit, leur envie de l'acheter sera encore plus grande. » Alors qu'en fait cette augmentation de 6 % signifiait que c'est quand les gens savent ce qu'ils ne *peuvent* pas acheter, qu'ils ont encore plus envie de l'avoir.

Le fait de retirer l'ancien Coca de la vente ne s'est pas seulement traduit par l'impossibilité de se fournir ce produit, mais surtout, pour les gens qui en avaient bu toute leur vie, par la perte d'une chose à laquelle ils avaient jusque-là régulièrement accès. Et la tendance à être plus sensible à une perte éventuelle qu'à un gain éventuel est l'un des constats les plus récurrents dans le cadre d'études sociologiques. Les spécialistes du comportement Daniel Kahneman et Amos Tversky ont été les premiers à évaluer et à théoriser la notion d'« aversion vis-à-vis de la perte ». Ce concept permet d'expliquer un certain nombre de comportements, dans des domaines tels que la finance, la prise de décision, la négociation et la persuasion.

C'est par exemple l'aversion vis-à-vis de la perte qui pousse des investisseurs peu expérimentés à vendre précocement des actions qui ont pris de la valeur juste parce qu'ils ne veulent pas perdre ce qu'ils ont déjà gagné. De même, le désir d'éviter toute perte les pousse à garder des actions qui ont perdu de la valeur depuis qu'ils les ont achetées. Étant donné que vendre ces actions à ce moment-là se traduirait explicitement et irrévocablement par une perte sur cet investissement, la majorité de ces investisseurs hésite à le faire, ce qui a généralement pour effet de prolonger le recul du cours de l'action en question.

L'aversion vis-à-vis de la perte est également importante du point de vue du marketing. D'une manière générale, les spécialistes du marketing et de la publicité s'efforcent de faire passer un message vantant les mérites de leur produit à des clients potentiels. Ce faisant, ils mettent le plus souvent l'accent sur ce que ces clients potentiels ont à gagner en achetant ce produit. Or en adoptant cette démarche, ils

laissent de côté une chance de formuler un message bien plus convaincant en insistant au contraire sur ce que ceux qui n'achèteront pas ce produit perdront. Au lieu d'employer des expressions comme : « Saisissez cette chance unique de tester notre nouvelle gamme de produits avec une réduction de 20 % », ils atteindraient sans doute mieux leur but en écrivant : « Ne ratez pas cette chance unique de tester notre nouvelle gamme de produits avec une réduction de 20 %. » En effet, en formulant ainsi leur message, ils font remarquer aux consommateurs que puisque cette offre a une certaine rareté (elle n'est valable que provisoirement), ils risquent de « perdre » une occasion d'acheter ce produit à un prix réduit.

De même, si vous voulez convaincre vos collègues de travailler avec vous sur un projet en particulier, il est important que vous souligniez non seulement ce qu'ils ont à y gagner en termes de perspectives et d'expérience, mais aussi ce qu'ils risquent de perdre de ces deux points de vue s'ils ne participent pas à ce projet. En fait, les recherches menées par la sociologue Marjorie Shelley montrent que les pertes éventuelles pèsent bien plus lourd sur les décisions prises par les dirigeants que les arguments équivalents présentés comme des gains. Par exemple, imaginons que vous avez une idée qui, si elle est adoptée, permettra peut-être à votre département d'économiser jusqu'à 100 000 euros par an. Vous avez toutes les chances de convaincre vos collaborateurs si, au lieu de présenter cela comme une économie, vous leur exposez votre projet en soulignant que cette somme d'argent serait perdue s'ils décidaient de ne pas le mettre en œuvre.

Nous sommes tous très sensibles à la notion de perte dans les messages que nous recevons. Ainsi, des chercheurs de l'université de Californie ont constaté que des propriétaires immobiliers avaient 300 % de chances en plus de faire réaliser des travaux dans leur maison afin de faire des économies d'énergie quand on leur disait qu'ils continueraient de

perdre 50 centimes par jour, par rapport aux propriétaires auxquels on disait qu'ils pouvaient faire une économie de 50 centimes par jour. Vous remarquerez qu'il n'y a aucune différence entre ces deux messages du point de vue économique : il est question de 50 centimes d'économie par jour, mais pour des raisons psychologiques, le message qui met l'accent sur la perte a convaincu trois fois plus de personnes.

Il est capital de se rappeler que l'on peut être excessivement influencé par cette stratégie. Par exemple, des négociateurs peu scrupuleux – voire des vendeurs de voitures – attendront jusqu'à la dernière seconde avant que soit signé un accord pour mentionner une exigence difficile à accepter, sur le mode « c'est à prendre ou à laisser », en sachant pertinemment que leurs interlocuteurs vont hésiter à renoncer. En effet, renoncer signifierait une perte de temps et d'efforts considérable. Si vous avez le sentiment qu'un vendeur avec lequel vous négociez est en train de jouer avec votre propre aversion vis-à-vis de la perte, vous devriez réagir afin que très vite, il sente que c'est lui qui a tout à perdre.

Quel petit mot peut-il vous rendre plus convaincant ?

Nous allons voir le Magicien

Le merveilleux Magicien d'Oz...

Parce que, parce que, parce que, parce que !

Parce qu'il sait faire tant de merveilleuses choses.

Adaptation du célèbre livre pour enfants éponyme de L. Frank Baum, *Le Magicien d'Oz*, sorti en 1939, reste un grand classique des films à regarder en famille. Nous sommes nombreux à connaître les aventures de Dorothée et de ses amis l'Épouvantail, l'homme en fer-blanc et le lion poltron au fil de leur périlleux voyage sur la route de briques jaunes. Il ne fait aucun doute que le Magicien d'Oz a réussi à les convaincre que cela valait la peine de venir le voir. Mais qu'est-ce que la chanson que les quatre personnages fredonnent en route nous enseigne sur les moyens de convaincre les autres de suivre la voie que nous avons tracée pour eux ?

Réfléchissons un instant à ce que c'est que faire la queue. Que l'on soit à la banque, au supermarché ou dans un parc

d'attractions, faire la queue n'a rien d'agréable. Étant donné que l'une des choses du monde les mieux partagées est sans doute la volonté d'en finir le plus vite possible avec cette attente forcée, dans quelles circonstances seriez-vous prêt à laisser passer quelqu'un devant vous ? L'une des idées principales de ce livre est que des petits changements dans votre manière de formuler vos demandes peuvent souvent donner des résultats étonnants. Mais est-il possible qu'un seul petit mot prononcé par celui qui demande quelque chose augmente de manière radicale les chances d'entendre son interlocuteur lui répondre : « Oui, vas-y » ?

Oui – et ce mot, c'est *parce que*. Ellen Langer, spécialiste du comportement, a décidé d'évaluer le pouvoir de persuasion de ce mot. Dans le cadre d'une étude, elle a demandé à un assistant de s'approcher d'une personne faisant la queue pour utiliser une photocopieuse et de lui demander simplement : « Excusez-moi, j'ai cinq pages. Puis-je utiliser la photocopieuse ? » Quand il le leur demandait aussi directement, 60 % des gens acceptaient de laisser passer l'inconnu devant dans la queue. Cependant, lorsque ce dernier justifiait ensuite sa demande (« Puis-je utiliser la photocopieuse parce que je suis très pressé ? »), presque tout le monde (94 %) était d'accord. Cet écart n'a finalement rien d'étonnant, puisque le fait de donner une bonne raison justifie la demande.

Voici ce qui rend cette étude vraiment intéressante : Langer a ensuite évalué une autre version de la demande. Cette fois l'inconnu utilisait encore le mot *parce que*, mais il était suivi d'une raison parfaitement incongrue. Cette personne disait donc : « Puis-je utiliser la photocopieuse parce que je dois *faire des photocopies* ? » Parce qu'il doit faire des photocopies ? Évidemment qu'il veut utiliser la photocopieuse pour faire des photocopies, personne ne veut l'utiliser pour tailler des crayons, n'est-ce pas ? En dépit du vide tautologique de cette « raison », le taux de réponses positives a été quasiment le même que lorsque la raison était parfaitement valable (93 %).

Cette étude fait la preuve du pouvoir de persuasion tout à fait unique du mot *parce que*. Ce pouvoir s'explique par l'association systématique, au cours de notre vie, entre *parce que* et une foule de bonnes raisons qui justifient tout (par exemple : « ... parce que ça m'aiderait à avoir une promotion », « ... parce que je suis en retard », « ... parce que l'équipe d'Angleterre a quelques-uns des meilleurs buteurs au monde »).

Bien sûr, comme tout le reste, le pouvoir du mot *parce que* a ses limites. Dans l'étude sur la photocopieuse, le taux de réponses positives était aussi élevé quelle que soit la validité de la raison invoquée. Mais la demande formulée n'était pas énorme : il ne s'agissait que de faire cinq photocopies. Pour voir ce qu'il en serait avec une demande plus contraignante, Langer a mené une autre expérience, dans le cadre de laquelle l'inconnu demandait à faire vingt photocopies. Quiconque a déjà utilisé une photocopieuse sait que les risques de bourrage semblent se multiplier de façon exponentielle à chaque nouvelle page photocopiée. Autrement dit, la réponse que donneront les participants à cette nouvelle requête est susceptible de rallonger considérablement leur temps d'attente par rapport à la requête précédente.

Cette fois, quand l'inconnu a fait sa demande sans utiliser le mot *parce que*, seules 24 % des personnes à qui il s'est adressé ont accédé à sa demande. Mais que s'est-il passé lorsque l'inconnu a donné une mauvaise raison – en disant qu'il devait « faire des photocopies » ? Le taux de réponses positives n'a absolument pas augmenté. En revanche, quand la demande était suivie d'une bonne raison (« ... parce que je suis pressé »), ce taux a doublé. Dans l'ensemble, les résultats de cette étude indiquent que lorsque les enjeux d'une décision sont faibles, les gens ont davantage tendance à « prendre des raccourcis » plutôt que de se pencher véritablement sur la question. En revanche, quand les enjeux sont importants, les gens tiennent vraiment

compte de la validité des arguments de leurs interlocuteurs avant de prendre leur décision.

Ces observations doivent vous rappeler de toujours veiller à ce que vos demandes soient dûment justifiées, même quand vous pensez que les raisons qui vous mènent à faire une demande sont évidentes. Par exemple, quand vous prenez rendez-vous avec un client ou quand vous demandez à un collaborateur de travailler avec vous sur un projet, assurez-vous que vous leur dites bien ce qui justifie votre demande. Cela vous paraît peut-être aller de soi, mais bien souvent, nous pensons à tort que les autres comprennent les raisons pour lesquelles nous demandons telle ou telle chose.

Cette stratégie a toutes les chances de vous réussir également à la maison. Au lieu d'exiger de vos enfants qu'ils viennent « à table, tout de suite » ou qu'ils aillent « au lit, maintenant », essayez plutôt de leur donner la raison pour laquelle vous le leur demandez, et pas en vous contentant de « *parce que je te le dis !* ».

Il est important de souligner que le mot *parce que* marche dans les deux sens. Vous devriez essayer d'obtenir des autres qu'ils vous disent *parce que*. Imaginons par exemple que vous travaillez pour une société d'informatique. Vos clients de toujours ont sans doute pris l'habitude de travailler avec votre société, mais au fur et à mesure des années, les raisons de poursuivre leur collaboration avec vous ont peut-être perdu de leur importance. Pire : ils les ont peut-être oubliées. Votre société est donc potentiellement plus vulnérable vis-à-vis de ses concurrents. Un moyen efficace de resserrer les liens entre votre société et vos clients, tout en renforçant la confiance que ces derniers vous accordent, consiste à demander aux dirigeants des sociétés dans lesquelles travaillent vos clients de vous donner les raisons pour lesquelles ils sont satisfaits de vos services. Les recherches menées par Gregory Maio et son équipe indiquent que cette démarche a pour effet de renfor-

cer l'attachement de vos clients à votre société en leur rappelant que votre collaboration de longue date repose sur de bonnes raisons et non sur une simple routine. Autrement dit, demandez aux autres qu'ils vous disent *parce que*, et à l'image de Dorothée et de ses compagnons, ils iront partout chantant vos louanges.

Quand vaut-il mieux limiter les arguments ?

« *Primum ni nocere.* » D'abord, ne pas nuire. Ce vieil adage attribué à Hippocrate s'applique avant tout aux médecins, mais il est également recommandé aux publicitaires de le respecter quand ils ont pour mission de faire vendre un produit. Ils devraient, au minimum, veiller à ne pas nuire aux ventes des biens et des services dont ils assurent la promotion. Mais comment un professionnel de la publicité bien intentionné risque-t-il d'inciter des clients potentiels à se tourner vers la concurrence ?

Vous vous souvenez qu'au chapitre précédent, nous avons vu qu'il était bon de faire dire aux gens les raisons pour lesquelles ils ont fait tel ou tel choix, de manière à les conforter dans leur décision. Si nous transposons ce principe dans le domaine de la publicité, il semble opportun d'encourager les consommateurs à envisager toutes les raisons possibles justifiant le choix de nos biens et de nos services. Des études récentes laissent cependant entendre que dans certaines circonstances, cette stratégie risque de se retourner contre son initiateur.

Imaginons que vous êtes à la recherche d'une nouvelle voiture haut de gamme et que vous hésitez entre un modèle BMW et un modèle Mercedes. Vous ouvrez un magazine et vous y voyez la publicité suivante pour BMW : « BMW ou Mercedes ? Il y a de nombreuses raisons pour choisir une BMW. Pouvez-vous en donner dix ? »

Lors d'une étude menée par Michaela Wänke et son équipe, on a montré cette publicité, parmi d'autres, à des étudiants en économie. À un autre groupe d'étudiants de la même université, on a montré une publicité à peine différente : « BMW ou Mercedes ? Il y a de nombreuses raisons pour choisir une BMW. Pouvez-vous en donner *une* ? » (en mettant l'accent sur le dernier mot).

On a ensuite demandé à ces étudiants leur avis sur les marques BMW et Mercedes, en les interrogeant également sur leur souhait d'acheter un jour une voiture de l'une de ces deux marques. Les résultats ont été sans appel : la publicité qui demandait aux lecteurs de donner dix raisons de choisir une BMW donnait une moins bonne opinion de BMW et une meilleure opinion de Mercedes que la version qui demandait aux lecteurs de ne donner qu'une seule raison.

Comment expliquer cet effet contraire à l'effet escompté ? Les chercheurs expliquent que les participants à cette étude ont fondé leur impression de BMW sur le niveau de la difficulté qu'ils ont rencontrée pour trouver des raisons de choisir cette marque. Ainsi, quand on leur a demandé de ne trouver qu'une raison, ils ont trouvé la tâche assez facile. En revanche, quand il fallait en trouver dix, l'entreprise était beaucoup plus ardue. Or, au lieu de s'appuyer sur le *nombre* de raisons qu'ils ont trouvées pour émettre un jugement, les participants se sont appuyés sur la simplicité ou la difficulté de la tâche qui leur avait été confiée. D'une manière plus générale, les psychologues parlent d'« aisance » pour désigner le sentiment de simplicité ou de difficulté qu'entraîne une expérience, une notion sur laquelle nous reviendrons un peu plus loin.

Les résultats de cette étude montrent qu'avant de demander à vos interlocuteurs de vous donner plusieurs arguments en faveur de ce que vous représentez, il est capital que vous pensiez à la difficulté que cela va représenter pour eux. Si la tâche vous semble relativement lourde, demandez-leur plutôt de ne vous donner que quelques arguments. Ces résultats suggèrent en outre de recourir à une stratégie assez inattendue : vous pouvez vous positionner favorablement par rapport à vos concurrents en demandant à vos clients potentiels de vous donner un grand nombre d'arguments *en faveur des produits ou services proposés par vos concurrents*. Plus il sera difficile pour ces gens de trouver de tels arguments en quantité, plus vos produits, vos services ou vos projets seront attirants.

Une autre étude montre que le degré de difficulté rencontré lorsqu'il s'agit simplement d'*imaginer* que l'on utilise un produit influence lui aussi la décision du consommateur. Les recherches menées par la sociologue Petia Petrova ont démontré qu'encourager des clients à s'imaginer en train de passer un bon moment au restaurant ou en vacances ne fait qu'accroître leur désir de se rendre dans ces lieux si ces images mentales leur viennent facilement.

C'est la raison pour laquelle vous devez réfléchir à la mesure dans laquelle ce que vous proposez, qu'il s'agisse d'un produit ou d'une attitude à adopter, est nouveau ou inconnu pour votre interlocuteur. Par exemple, vous pouvez vouloir convaincre un groupe de consommateurs d'acheter un tout nouveau produit lancé par votre société. Si ce produit a des caractéristiques techniques complexes que ce groupe ne connaît pas ou qui n'ont pas encore été décrites en détail, il peut être difficile pour ces gens de s'imaginer en train d'utiliser ce produit, ce qui risque de le rendre moins attirant à leurs yeux.

Ces informations sont capitales dans un autre domaine : celui de la production de spots publicitaires. Les réalisateurs ont généralement carte blanche pour créer des images

à la fois belles et marquantes, mais ces images risquent aussi d'être abstraites, car ce n'est pas le rôle de ces professionnels de créer des images qui vont aider le public ciblé à s'imaginer en train d'utiliser le produit. Ces études montrent que des images concrètes ont davantage de chances d'être efficaces que des images abstraites. En outre, il est possible de prendre de meilleures décisions dans ce domaine en instaurant une véritable collaboration avec les responsables de la publicité, en testant au préalable les effets des spots et en se demandant toujours si le public ciblé sera en mesure de s'imaginer dans la situation dépeinte.

Qu'avons-nous à gagner à nommer simplement les choses ?

Un jour, alors qu'on attendait de lui une prévision de haute voltige sur l'évolution du marché financier à court terme, J.P. Morgan aurait simplement répondu : « Il fluctuera. » Mais comment la puissance de la simplicité – en particulier dans le choix d'un nom pour un produit, un projet ou même une société – peut-elle vous aider à devenir plus convaincant ?

D'après les sociologues Adam Alter et Daniel Oppenheimer, les gens ont tendance à préférer les mots et les noms faciles à prononcer – les mots ou les noms qui les mettent à l'aise – aux mots ou aux noms difficiles à prononcer. Ils ajoutent que les gens ont une meilleure impression des noms de société ou des symboles d'actions qui sont faciles à lire et à prononcer. L'une des conséquences de cette tendance psychologique est que plus un nom de société ou un symbole d'action est facile à lire ou à prononcer, plus il semble avoir de la valeur, ce qui devrait faire monter les cours des titres en question.

Pour procéder à une première évaluation de cette hypothèse, les chercheurs ont créé de faux noms de titres financiers qui étaient soit simples, soit complexes. Ils ont dit aux participants à leur étude qu'il s'agissait de titres émis par de véritables sociétés, puis ils leur ont demandé de donner une estimation des performances futures de chacun des titres. Les résultats ont été clairs : non seulement les participants ont prévu de meilleurs résultats pour les titres dont le nom était facile à prononcer (par exemple : Slingerman, Vander, Tanley) que pour ceux dont le nom était plus complexe (par exemple : Sagxter, Frurio, Xagibdan), mais ils ont prévu que les premiers prendraient de la valeur tandis que les seconds en perdraient.

Afin de vérifier si cette tendance se confirmait dans la réalité, Alter et Oppenheimer ont choisi au hasard 89 sociétés dont les actions s'échangent à Wall Street, leur introduction en Bourse ayant eu lieu entre 1990 et 2004. Ils ont ensuite étudié le lien entre la simplicité du nom du titre et ses performances un jour, une semaine, six mois et un an après son introduction en Bourse. Les scientifiques ont alors constaté que si une personne avait investi 1 000 dollars sur les dix sociétés ayant les noms les plus simples de leur liste, cet investissement aurait été plus rentable que le même investissement sur les dix sociétés ayant les noms les plus compliqués, et ce pour chaque période étudiée. La différence s'élevait même à 333 dollars au bout d'un an. De plus, dans le cadre d'une autre étude, ces chercheurs ont classé 750 sociétés cotées à Wall Street ou à l'American Stock Exchange en deux catégories selon que le symbole de leur action est un acronyme (c'est-à-dire qu'il peut se lire comme un mot, par exemple Kar) ou juste un sigle dont on doit prononcer chaque lettre (RDO par exemple), et ils ont abouti à la même conclusion.

Alors, allons-nous vous conseiller de vous dépêcher de vendre immédiatement toutes vos actions Mxyzptlk Holding Corp., afin d'acheter des actions Yahoo !, de mettre

vous conseiller financier à la porte et de jeter le jeu de fléchettes qui vous servait jusque-là à choisir les actions que vous alliez acheter ? Pas tout à fait. En revanche, nous allons vous conseiller de ne pas sous-estimer la force de la simplicité, même dans le nom que vous allez donner à votre société, votre produit ou votre projet. Les gens ont souvent les yeux tellement rivés sur d'autres aspects qui leur semblent plus déterminants pour promouvoir leur projet qu'ils négligent la toute première information qu'ils donneront à leurs interlocuteurs, à savoir son nom. Toutes choses égales par ailleurs, plus ce nom sera facile à lire et à prononcer, meilleure sera l'image qu'il donnera, à des clients potentiels comme à d'autres dirigeants de société.

Dans le même ordre d'idée, des scientifiques ont démontré qu'un message manuscrit est d'autant plus convaincant que l'écriture est soignée : si votre message est mal écrit, il sera moins persuasif. Le processus en jeu ici est le même que celui décrit dans les deux chapitres précédents, c'est-à-dire que chez les lecteurs, les difficultés éprouvées à la lecture du message à cause de l'écriture vont se traduire par une certaine difficulté à croire le contenu de ce message. Il semble à première vue qu'il existe une solution simple et accessible à tous ceux qui écrivent mal : ils peuvent tout simplement taper leurs messages pour les rendre plus convaincants. En effet, mais même dans ce cas, les recherches ont montré que des arguments semblent bien plus convaincants s'ils sont rédigés avec une police facile à lire.

Les résultats de toutes ces études sont à prendre en compte plus généralement lorsqu'on choisit sa manière de communiquer avec les autres. Prenons l'exemple de spécialistes de la communication qui essaient souvent de prouver leur érudition à travers un verbiage grandiloquent, plein d'emphase et de mots interminables. Autrement dit, ils essaient d'avoir l'air brillants en employant de grands mots inutiles et un jargon trop technique. Lisez par exemple le message suivant, transmis par un responsable aux membres

de son équipe et cité dans le *New York Post* en octobre 2006 : « Nous démultiplions nos atouts et nouons des partenariats stratégiques afin de mettre en place un pôle de savoir solide – un pôle dont le mode opérationnel est résolument axé sur la clientèle et qui exploite les meilleures technologies du marché pour optimiser notre capital humain. »

Quoi ? Apparemment, cela signifie : « Nous sommes des consultants. » Des études récentes ont montré que le recours à un langage inutilement complexe comme celui-ci peut produire exactement l'effet inverse de celui qui est escompté : le public éprouvant des difficultés à interpréter les propos, le message n'en devient que moins convaincant et son auteur est perçu comme moins intelligent.

Malheureusement, de tels messages sont trop courants dans la vie de tous les jours, que ce soit dans les rapports transmis par des sociétés, les conseils prodigués par les services de santé ou les dissertations des étudiants. Ainsi un sondage réalisé à l'université Stanford a indiqué que 86,4 % des étudiants interrogés avaient admis qu'ils avaient utilisé un langage complexe dans leurs travaux écrits dans le but de paraître plus brillants. Autre sondage dont les résultats sont encore plus préoccupants : une société de consulting basée au Royaume-Uni a mené une étude selon laquelle 56 % des employés estiment que leurs responsables et leurs supérieurs ne s'expriment pas clairement et utilisent un langage incompréhensible qui rend les messages confus. L'une des solutions pour éviter ces écueils est de faire lire vos messages à des collègues qui ne sont pas impliqués dans votre projet et d'attendre leurs commentaires avant d'envoyer ces messages aux membres de votre équipe.

Est-ce en rimant que l'on devient plus convaincant ?

« From Michigan State direct to your plate » (Tout droit sorti du Michigan jusqu'à votre assiette). Quelle société est l'auteur de ce message et à quoi ce dernier faisait-il allusion ? Il s'agit d'un slogan publicitaire créé par Heinz pour promouvoir ses fameux haricots en sauce (*baked beans*). Fondée en 1869 par Henry John Heinz à Sharpsburg en Pennsylvanie, la société a commencé par vendre divers condiments aux épiceries locales, d'abord du raifort, puis des cornichons et enfin du ketchup, tous livrés en charrette tirée par des chevaux. En 1896, Heinz a remarqué une publicité pour « 21 types de chaussures ». Il s'est dit qu'en ce qui concernait ses produits, il ne s'agissait pas de « types » mais de « variétés » et bien qu'il vende plus de 60 produits à ce moment-là, il a choisi la formule « 57 variétés » parce qu'il aimait les chiffres 5 et 7. Une nouvelle campagne de publicité a donc été lancée. Le slogan sur les 57 variétés Heinz est encore utilisé de nos jours, en plus d'un certain nombre d'autres publicités bien connues aux États-Unis, notamment celle qui figure plus haut.

Lancée dans les années 1960, la version britannique de ce spot publicitaire montrait une mère en train de préparer le dîner pour ses deux enfants, lesquels arrivaient à la maison en compagnie d'un groupe d'amis affamés et l'imploraient : « Maman, est-ce que Sally et Robin et Jeffrey et Debbie peuvent rester pour le dîner s'il te plaît ? » Après leur avoir jeté un bref regard exaspéré, la gentille maman se dirigeait vers le placard d'où elle sortait d'autres boîtes de haricots en sauce. On entendait alors le jingle : « Chaque jour, un million de ménagères ouvrent une boîte de *beans* en disant les *Beanz*, c'est Heinz. »

Les retombées de cette publicité ont été jugées si positives que la société Heinz a continué de diffuser ce spot pendant plus de trois décennies. En fait, à l'époque où l'on pouvait le voir à la télévision au Royaume-Uni, un grand nombre de personnes que l'on aurait accostées au hasard dans la rue en leur demandant de finir la phrase « Chaque jour, un million de ménagères ouvrent une boîte de *beans* en disant... » auraient répondu sans hésiter : « Les *Beanz*, c'est Heinz. »

Ce qui est remarquable au sujet de ce slogan qui est l'un des plus célèbres de la société Heinz, c'est qu'il n'essaie pas d'informer les consommateurs sur telle ou telle caractéristique ou qualité du produit. Il se contente de mettre le nom du produit dans une phrase qui joue sur les sonorités. Parmi toutes les stratégies publicitaires qui existent, pourquoi la société Heinz a-t-elle choisi celle-ci ? Cela peut notamment être dû au fait que les slogans qui jouent sur les sonorités sont plus appréciés, plus faciles à retenir et se diffusent tout naturellement. Mais se pourrait-il qu'ils donnent l'impression que le message est plus vrai ?

Partant du constat selon lequel les proverbes qui riment tels que « Qui vole un œuf vole un bœuf » ont un grand pouvoir de persuasion, les sociologues Matthew McGlone et Jessica Tofighbakhsh ont entrepris des recherches visant à déterminer si les phrases qui riment sont plus convaincantes

que les autres. Dans le cadre de leur étude, ils ont inventé des proverbes avec une rime et d'autres sans rime, mais dont le sens était le même. Ils ont par exemple inventé le proverbe « Qui boit peu connaîtra des jours heureux », ainsi que sa version sans rime : « Qui boit peu connaîtra le bonheur. »

Les participants ont donc lu certains de ces proverbes et leur ont attribué une note représentant la mesure dans laquelle ces formules reflétaient une réalité. Les chercheurs ont constaté que bien que tous les participants soient persuadés du fait qu'une rime n'a rien à voir avec la véracité d'un propos, ils ont tout de même perçu les messages qui rimaient comme plus « vrais » que ceux qui ne rimaient pas.

Les chercheurs ont expliqué que les phrases qui riment sont particulièrement faciles à intégrer, c'est-à-dire qu'on les analyse plus facilement que des phrases qui ne riment pas. Étant donné que les gens ont tendance à évaluer la véracité d'un propos, au moins en partie, en fonction de l'aisance avec laquelle ils intègrent l'information reçue, les phrases qui riment leur donnent l'impression d'être plus vraies.

Ces conclusions ont des répercussions sur la vie de tous les jours. Tout d'abord, elles signifient que lorsque les experts en marketing et les dirigeants de société étudient des slogans et des jingles pour leurs produits, ils devraient garder à l'esprit le fait que les rimes rendront le message non seulement plus attrayant, mais aussi plus convaincant. C'est sans doute la raison pour laquelle, alors qu'on lui demandait ce qu'une société pouvait dire de son produit quand il n'y avait rien de nouveau à en dire, un expert en publicité chevronné a répondu : « Eh bien s'il n'y a rien à dire sur votre produit j'imagine que vous pouvez toujours chanter quelque chose. »

Deuxièmement, les parents auraient peut-être tout intérêt à utiliser les rimes lorsqu'ils se retrouvent face à un problème fréquent et frustrant : leurs enfants refusant d'aller au lit. Après avoir passé un bon moment avec eux en lisant

des histoires et en chantant des comptines, peut-être les persuaderez-vous en douceur d'aller se coucher en les faisant chanter avec vous : « Les enfants fatigués vont maintenant se coucher. »

Enfin, la force des rimes peut même être exploitée dans un cadre aussi sérieux que celui d'un tribunal. En effet, les auteurs de l'étude citée rapportent l'histoire d'une rime si puissante qu'elle a peut-être fait pencher d'un côté la balance de la justice. Lors du procès pour meurtre d'O.J. Simpson, Johnnie Cochran, l'avocat du boxeur, a asséné aux jurés : « S'il ne peut enfiler les gants, c'est l'acquittement ! » Étant donné le pouvoir de persuasion des rimes, ces auteurs n'ont peut-être pas tort de se demander ce qu'aurait été le verdict si Cochran avait tout simplement dit : « Si les gants ne lui vont pas, vous devez l'acquitter. »

En matière de persuasion, peut-on dire que tout est relatif ?

Le domaine du sport est riche d'enseignements pour tous ceux qui souhaitent devenir des as de la persuasion. Prenez l'exemple du base-ball. On y voit assez souvent des joueurs placer un poids en forme d'anneau autour de leur batte avant de s'entraîner à frapper la balle. D'après ces joueurs, le fait de s'entraîner avec une batte plus lourde donne ensuite, pendant le match, la sensation que la batte est plus légère.

Dans le domaine des sciences sociales, on appelle le principe qui sous-tend ce phénomène le contraste de perception. Pour expliquer les choses simplement, nous ne percevons pas les caractéristiques des objets objectivement, mais par rapport à celles d'autres objets. Par exemple, si l'on vous demande de soulever un poids de 10 kg dans une salle de musculation, il vous paraîtra plus léger si vous venez de soulever un poids de 20 kg et plus lourd si vous venez de soulever un poids de 5 kg. Ce poids de 10 kg n'a changé en

rien, mais votre perception, elle, a changé. Ce processus psychologique ne se limite pas au poids des objets ; il est valable pour quasiment tous les jugements que l'on peut formuler. Dans tous les cas le processus est le même : l'expérience que vous faites en premier conditionne la perception de l'expérience que vous vivrez ensuite.

Les psychosociologues Zakary Tormala et Richard Petty ont récemment mis ce principe en application afin de démontrer que les effets de contraste peuvent jouer sur la force de persuasion. Ils ont plus précisément étudié la mesure dans laquelle *la quantité d'informations* que les gens pensent avoir sur un sujet donné peut être influencée par la quantité d'informations qu'on leur donne sur un autre sujet. Les chercheurs ont demandé à des gens de lire un message visant à promouvoir un faux grand magasin qu'on appellera Brown (le « message cible »), mais seulement après avoir lu un premier message visant à promouvoir un autre faux grand magasin qu'on appellera Smith (le « message précédent »). Le message cible était le même pour tous les participants : il décrivait trois rayons du magasin Brown. En revanche, les chercheurs ont modifié la quantité d'informations sur le magasin Smith délivrée par le message précédent, en retirant peu d'informations (concernant un rayon) ou beaucoup d'informations (concernant six rayons). Ils ont constaté que quand le message précédent contenait beaucoup d'informations, le message cible était perçu comme étant moins convaincant et donnait une moins bonne impression, tandis que l'inverse se produisait quand le message précédent contenait très peu d'informations. Il semble que les participants avaient l'impression d'en savoir plus sur le magasin Brown après en avoir appris relativement peu sur le magasin Smith, et vice versa. Voilà le genre d'effet que produit le contraste de perception dans la vie de tous les jours.

Pour affiner leurs conclusions, les chercheurs ont mené une autre étude assez semblable. La seule différence tenait

au fait qu'avant de lire des informations sur le magasin Brown, les participants recevaient peu ou beaucoup d'informations sur une voiture (la Mini Cooper). Les résultats de cette étude ont confirmé ceux de l'étude précédente, laissant en outre penser que les informations reçues en premier ne doivent pas nécessairement être en rapport avec celles qui seront reçues ensuite pour néanmoins influencer la perception de la personne à qui elles sont destinées.

On peut exploiter ce principe dans le domaine du commerce. Imaginez que votre société propose une gamme de produits et que vous êtes certain que l'un de ces produits en particulier répondrait parfaitement aux besoins de votre client potentiel. Vous devriez alors veiller à vanter ses mérites en entrant dans les détails après avoir abordé très brièvement les caractéristiques d'un autre produit.

Ce qui est intéressant, c'est le fait que le contraste de perception nous offre un moyen très efficace de devenir plus convaincants. Nous n'avons généralement pas la chance de pouvoir modifier nos produits, nos services ou nos requêtes – ce serait bien trop coûteux et prendrait bien trop de temps. En revanche, nous pouvons modifier ce à quoi nous comparons nos produits, nos services ou nos requêtes. Pour ne prendre qu'un seul exemple réel, une société réalisant des travaux d'aménagement chez les particuliers a réussi à augmenter de plus de 500 % ses ventes d'abris de jardin de haut de gamme tout simplement (a) en disant à ses clients potentiels, en toute honnêteté, que les clients qui avaient acheté cet abri haut de gamme trouvaient que le fait de l'avoir dans leur jardin leur donnait l'impression d'avoir une pièce en plus dans la maison, puis (b) en leur demandant de penser à ce que cela leur coûterait d'ajouter une pièce à leur maison. Et finalement, malgré son prix relativement élevé, cet abri de jardin paraissait beaucoup moins coûteux aux yeux des clients en comparaison de travaux de grande ampleur dont le budget aurait été au moins deux fois supérieur.

Comment convaincre les gens grâce à ce qu'ils ont déjà fait ?

Qu'elles le fassent en distribuant gratuitement des tasses de café ou en accordant des réductions sur les prochains achats, le fait est que de nombreuses sociétés s'efforcent de renforcer la fidélité de leurs clients au moyen d'incitations diverses et variées. Or les résultats d'études récentes donnent des indices sur les moyens de renforcer la fidélité des autres à votre égard, ainsi que d'éveiller leur intérêt vis-à-vis de ce que vous leur proposez.

Les spécialistes de la consommation Joseph Nunes et Xavier Dreze pensaient que les clients qui participaient à des programmes de fidélité proposés par diverses sociétés commerciales étaient plus susceptibles d'être fidèles à ces sociétés et d'atteindre rapidement le nombre d'achats requis pour profiter de leurs offres si les sociétés en question leur donnaient l'impression d'être avantagées dès le départ – et ce même sans faire baisser le nombre d'achats nécessaires pour profiter des offres récompensant leur fidélité.

Dans le cadre d'une étude, on a distribué des cartes de fidélité à 300 clients d'une station de lavage pour voitures. On a dit à ces personnes que chaque fois qu'elles viendraient laver leur voiture, on tamponnerait leur carte. Il y avait cependant deux types de cartes. Les premières indiquaient que huit tampons donnaient droit à un lavage gratuit et ne portaient aucun tampon, tandis que les autres indiquaient que dix tampons donnaient droit à un lavage gratuit, et elles portaient déjà deux tampons. Autrement dit, ces deux cartes donnaient bien toutes les deux droit à un lavage gratuit au bout de huit lavages, mais le deuxième type de cartes donnait aux clients le sentiment d'avoir déjà progressé vers cet objectif.

Ensuite, chaque fois qu'un client revenait pour un nouveau lavage, un employé tamponnait sa carte et notait la date. Au bout de quelques mois, quand les chercheurs ont mis fin à l'expérience pour analyser les données, leurs hypothèses étaient confirmées : seuls 19 % des clients porteurs d'une carte à huit tampons étaient venus suffisamment de fois pour avoir droit à un lavage gratuit, contre 34 % parmi ceux à qui l'on avait délivré une carte à dix tampons, c'est-à-dire ceux à qui l'on avait donné le sentiment d'être avantagés dès le départ. De plus, les membres de ce dernier groupe ont mis moins de temps pour réaliser leurs huit lavages, avec une moyenne de 2,9 jours de moins entre deux visites.

D'après Nunes et Dreze, le fait de présenter le programme de fidélité comme un processus enclenché qu'il ne reste plus qu'à mener à terme, plutôt que comme quelque chose qui n'a pas encore débuté, motive davantage les clients à aller jusqu'au bout de ce programme. Ils ont également souligné le fait que plus les gens approchent d'un but, plus ils sont prêts à déployer d'efforts pour l'atteindre. Cette idée est confirmée par les données recueillies qui indiquent que le laps de temps entre deux visites se réduisait d'une demi-journée en moyenne après chaque nouvelle visite.

Outre leur mise en application évidente dans le cadre de programmes de fidélité en tout genre, les résultats de cette

étude laissent entendre que lorsque vous demandez de l'aide à quelqu'un, vous devriez essayer de mettre en avant ce que cette personne a déjà fait pour contribuer à mener à bien le projet en question. Par exemple, si vous avez besoin d'aide dans le cadre d'un projet proche de l'un de ceux sur lesquels a travaillé ce collègue par le passé, vous pouvez mettre l'accent sur sa capacité, du fait de son expérience à surmonter les dernières difficultés inhérentes à la mise en œuvre finale de ce projet. Et si ce collègue ne dispose pas d'une telle expérience, mais que vous avez déjà bien avancé sur le projet, vous pouvez toujours insister sur le fait que quasiment 30 % du travail a déjà été fait.

Pour prendre un autre exemple, imaginons que vous êtes responsable d'une équipe de commerciaux. Votre équipe a un objectif à atteindre, mais elle ne s'en sort pas très bien dans les premiers temps. Si vous venez à apprendre qu'une vente importante est prévue, par exemple parce que vous avez été contacté directement, au lieu de garder cette information pour vous en vous disant que vous pourrez toujours compter sur ce contrat si votre équipe n'atteint pas son objectif, vous devriez au contraire en parler à vos collaborateurs. En effet, cette vente représentera alors à leurs yeux un premier pas accompli vers l'objectif à atteindre.

Parents et enseignants peuvent également tirer parti de cette stratégie. Par exemple, si votre enfant refuse de faire ses devoirs et si vous sentez qu'un accord entre vous visant à l'encourager devient nécessaire, vous pouvez lui proposer de « gagner » un week-end sans devoirs pour six week-ends où il aura bien fait ses devoirs. Il sera peut-être d'autant plus enclin à accepter votre proposition que vous lui accorderez pour commencer un premier week-end « libre ».

Le message à retenir est clair : les gens sont plus enclins à respecter un programme ou à accomplir des tâches s'ils ont l'impression qu'ils ont déjà franchi un pas en direction de l'objectif à atteindre. Si vous recourez à cette stratégie, votre influence n'en sera que renforcée.

Qu'est-ce qu'une boîte de crayons peut nous enseigner sur la persuasion ?

Elle est bien loin l'époque à laquelle les noms des couleurs étaient simples. Quiconque ouvre aujourd'hui une boîte de crayons de couleur remarque immédiatement que les anciens noms (vert, jaune, marron, etc.) ont été remplacés par des noms comme forêt tropicale, citron brillant et marron glacé. Comment un nom de couleur tel que tournesol ou tralala peut-il contribuer à préserver le bleu du ciel au-dessus de votre société et éviter à cette dernière de tomber dans le rouge ?

Les chercheuses Elizabeth Miller et Barbara Kahn ont constaté cette tendance, que ce soit pour les crayons de couleur ou pour toutes sortes d'autres produits, elles ont donc voulu mieux comprendre comment ces innovations en matière de noms influencent les choix des consommateurs. Dans le cadre de leurs recherches, elles ont défini quatre catégories de noms de couleurs et de parfums :

1. les noms communs, que l'on connaît et qui ne renvoient à aucune référence particulière (par exemple, bleu) ;
2. les noms communs descriptifs, que l'on connaît et qui renvoient à une référence particulière (par exemple, bleu ciel) ;
3. les noms inattendus descriptifs, que l'on ne connaît pas et qui renvoient à une référence particulière (par exemple, vert Hulk) ;
4. les noms ambigus, que l'on ne connaît pas et qui ne renvoient à aucune référence particulière (par exemple, orange millenium).

Selon les chercheuses, les noms de couleurs et de parfums descriptifs inattendus (3) et ambigus (4) donnent une meilleure impression d'un produit aux consommateurs que les deux autres types de noms, à savoir (1) et (2). Cependant, ces types de noms plaisent pour des raisons différentes. Les noms inattendus, comme vert Hulk, attirent car ils font un peu l'effet d'une énigme qu'il faut résoudre, ce qui conduit généralement les gens à examiner un plus grand nombre de caractéristiques du produit, et essentiellement les caractéristiques positives. Même si le fait de résoudre cette petite énigme ne fait pas nécessairement de vous un génie, il peut peut-être au moins vous faire rire, ce qui vous conduira à associer un moment agréable au produit. En ce qui concerne les noms ambigus, comme orange millenium, ils incitent les consommateurs à essayer de trouver, en l'absence de toute information intelligible, ce que les fabricants du produit essaient de dire à travers ce nom. Cela les encourage donc également à penser aux choses positives que la société s'efforce de mettre en avant avec ce nom. Miller et Kahn ont confirmé la validité de leur hypothèse en utilisant divers noms pour des parfums de bonbons et des couleurs de pulls.

Quelle est la conséquence de ce constat pour les professionnels ? L'une est que les sociétés ne devraient pas hésiter

à donner des noms assez flous à certains aspects de leurs produits³. Mais ce principe ne fonctionne pas que pour les produits et les services. Imaginons que vous essayiez de convaincre des collaborateurs de vous aider sur un nouveau projet. En donnant à ce dernier un nom inattendu, voire ambigu, vous avez toutes les chances de piquer la curiosité de vos collègues et de susciter un certain intérêt à l'égard de votre travail.

On peut également tirer parti des enseignements de ces recherches à la maison. Par exemple, si vos grands enfants hésitent entre un dîner dehors avec des amis et un dîner à la maison en famille, le fait de donner un nom alléchant au plat que vous comptez cuisiner (« poulet surprise » par exemple, plutôt qu'un simple poulet), les convaincra peut-être de rester passer la soirée à la maison. Évidemment, si vous avez plutôt envie de passer une soirée tranquille, vous pouvez plutôt leur dire que vous comptez cuisiner « des patates à l'eau avec des choux de Bruxelles »...

3. Tout en gardant toujours à l'esprit le fait que ces noms un peu flous doivent néanmoins être faciles à lire et à prononcer (voir chapitre 40).

Comment formuler un message pour qu'on l'entende encore, et encore, et encore ?

Qui suis-je ? Je suis rose. Je suis un jouet en forme de lapin. Et je fonctionne grâce à une marque de piles qui durent plus longtemps que leurs concurrentes. Qui suis-je ?

En fonction de là où vous vivez, je suis soit le lapin Energizer, soit le lapin Duracell. Vous vous sentez perdu ? Vous n'êtes pas le seul.

Pour clarifier les choses, et pour mieux comprendre ce que ce sentiment peut nous enseigner sur la force de persuasion et le marketing, un petit cours d'histoire s'impose. Le tout premier lapin rose électrique qui aimait jouer du tambour à longueur de temps à la télévision était le lapin Duracell. Pour être précis, il ne s'agissait pas d'un individu mais d'une espèce à part entière, les lapins Duracell, qui soi-disant fonctionnaient plus longtemps que les autres grâce à leurs piles plus performantes que n'importe quelle

autre marque de piles. Dans l'un des spots publicitaires par exemple, on voyait toute une colonie de lapins qui battaient du tambour, chacun d'entre eux fonctionnait grâce à une marque de pile différente et on les voyait s'arrêter un à un, un seul d'entre eux continuant à battre fièrement son tambour : celui qui fonctionnait grâce à une pile Duracell.

Il y a plus de quinze ans de cela, Duracell a omis de protéger sa marque aux États-Unis, ce qui a permis à son concurrent, Energizer, de s'engouffrer dans la faille et de lancer son propre lapin rose à pile dans le cadre d'une campagne qui visait à se moquer de Duracell et à faire valoir la supériorité des piles Energizer. C'est la raison pour laquelle les téléspectateurs d'Amérique du Nord ont l'habitude de voir leurs lapins fonctionner grâce à des piles Energizer, alors qu'ils marchent avec des piles Duracell dans le reste du monde.

Dans les spots publicitaires Energizer, les spectateurs croient regarder une publicité pour un autre produit (un médicament contre les hémorroïdes par exemple), laquelle est interrompue par le lapin Energizer qui marche à travers l'écran, tandis qu'une voix off commente : « ... et il avance encore, et encore, et encore... rien ne dure plus longtemps qu'une pile Energizer. » Si ces publicités ont été immédiatement saluées par le public comme par les critiques pour leur humour décalé et la nouveauté de leur concept, elles posaient néanmoins un petit un problème : de nombreuses personnes, même parmi celles qui adoraient ces publicités, n'arrivaient pas à se souvenir de la marque des piles en question. En effet, une étude a montré que même parmi les téléspectateurs qui avaient cité cette publicité comme étant leur préférée de l'année, pas moins de 40 % étaient certains qu'il s'agissait d'une publicité pour la marque Duracell. Et ce malgré les nombreuses caractéristiques qui distinguent le lapin Energizer de son homologue Duracell, notamment ses oreilles plus grandes, ses lunettes de soleil, son tambour plus large et son pelage d'un rose plus clair. Et, détail d'im-

portance : alors que les lapins Duracell doivent marcher sans arrêter pieds nus, le lapin Energizer, plus imposant, a la chance de porter des claquettes.

La confusion entre les lapins des deux sociétés jouait certainement un rôle dans tout cela. Pourtant, comme on a pu le constater, même de nombreuses personnes qui n'avaient jamais vu les spots Duracell ne parvenaient pas à se rappeler la marque qui diffusait ces nouvelles publicités et pensaient qu'il s'agissait de Duracell. Le fait est que peu après le lancement de la campagne publicitaire si prisée par le public, c'est la part de marché de Duracell qui a progressé, tandis que celle d'Energizer s'est un peu réduite.

Qu'aurait dû faire la société Energizer pour prévenir ce problème et quels enseignements pouvons-nous en tirer ? Les études psychologiques sont formelles : le fait de placer sur les étagères des magasins et sur l'emballage même des produits un petit symbole visant à stimuler la mémoire des consommateurs – par exemple une photo du lapin Energizer avec le slogan « ... et il avance encore, et encore, et encore... » – aurait contribué dans une large mesure à corriger les défaillances de mémoire des consommateurs, ainsi que leur choix au moment d'acheter des piles. Et c'est finalement ce qu'a fait la société, avec succès.

Quelles sont les conséquences de tout cela pour la publicité en général ? Les sociétés assurent de plus en plus la promotion de leur marque à travers des campagnes relayées par tous les médias et qui mettent l'accent sur un élément essentiel de cette marque (par exemple sa durabilité, sa qualité, son coût peu élevé, etc.) grâce à un symbole de cet élément. Elles pensent que les téléspectateurs établiront le lien entre leur produit et le symbole de la marque lorsqu'ils verront la publicité, ce qui est un calcul parfaitement fondé tant que cette publicité est bien conçue. Elles pensent également que les téléspectateurs établiront à nouveau ce lien au moment de faire leur achat – et là elles font preuve de naïveté. En effet, la mémoire des consommateurs

est bombardée de centaines de milliers d'associations de ce genre dans notre monde moderne, elle n'est donc pas en mesure de les faire toutes renaître – sauf si elle est aidée par des signaux présents sur le lieu où se font les achats. C'est la raison pour laquelle dans toute campagne de publicité d'envergure, les personnages, les images ou les slogans principaux des publicités doivent figurer dans l'environnement de vente du produit et sur son emballage, de sorte que le consommateur les voie quand il prend sa décision d'achat. Même si la modification de l'environnement de vente et de l'emballage du produit afin d'y retrouver les éléments-clés de la campagne publicitaire entraîne un surcoût à court terme, elle est absolument essentielle.

Cette stratégie ne se limite pas à la commercialisation de produits : on peut aussi y recourir pour lancer des informations ou des idées. Imaginez par exemple l'ampleur du défi à relever si vous faisiez partie d'un organisme de santé publique chargé de prévenir la consommation excessive d'alcool chez les étudiants. Même si vous étiez en mesure de concevoir une campagne d'information susceptible d'éveiller l'intérêt des étudiants au moment où ils liraient vos messages les invitant à consommer moins d'alcool, comment procéderiez-vous pour vous assurer que ces messages leur reviendraient à l'esprit au moment capital ?

Prenons l'exemple d'un type de campagnes d'information qui est de plus en plus prisé par les services de santé publique des universités qui essaient de lutter contre la consommation d'alcool et que l'on a surnommé « marketing de la norme sociale ». Les chercheurs se sont rendu compte que les étudiants surestiment généralement la consommation d'alcool de leurs pairs, or comme nous le savons grâce à nos connaissances sur le principe de l'exemple des autres, les gens ont tendance à fonder leur comportement sur ce qu'ils pensent être la norme dans la société. L'objectif des campagnes de marketing de la norme sociale est de réduire la consommation d'alcool des étu-

dians en corrigeant leur vision erronée de la réalité dans ce domaine. Par exemple, on peut lire sur une affiche d'une telle campagne : « une étude a montré que 65 % des étudiants de notre université boivent trois verres au maximum lorsqu'ils font la fête ». L'idée derrière ce message est qu'en donnant au lecteur de cette affiche des informations plus précises sur la consommation d'alcool de ses camarades, celui-ci sera encouragé à réduire sa propre consommation d'alcool lorsqu'il fera la fête.

Bien que ces campagnes soient indiscutablement prometteuses, les preuves de leur efficacité restent pour l'instant limitées. Si ces affiches sont assez convaincantes au moment où les étudiants les lisent, l'une des raisons pour lesquelles ces campagnes ne sont pas plus efficaces tient peut-être au fait que lorsqu'ils se retrouvent dans des situations où ils peuvent boire de l'alcool, les étudiants ne repensent pas à ces informations. En effet, les affiches et tous les autres types de supports où figurent les messages de prévention contre l'alcool se trouvent généralement (et c'est logique) en des lieux tels que les bibliothèques, les couloirs des universités, les salles de repos des étudiants, les centres médicaux et dans les parties communes des cités universitaires, plutôt que dans les endroits où les étudiants risquent le plus de boire. L'absence de lien entre le lieu où l'étudiant lit l'information et celui où il boit signifie donc malheureusement que la petite voix distante qui lui a délivré le message risque d'être étouffée par le bruit des bouteilles et des rires avinés qui domine dans les bars, les boîtes, les fêtes et les cités universitaires.

Les recherches portant sur les procédés qui agissent comme des aide-mémoire montrent que les étudiants ont plus de chances de tenir compte des informations concernant la norme sociale au bon endroit et au bon moment si l'on appose le logo de la campagne sur les objets qui se trouvent justement à cet endroit (sous-bocks, bracelet distribué ou tampon appliqué sur la main à l'entrée, etc.). Les universités

pourraient aussi distribuer des objets portant le logo, comme des frisbees par exemple. Les étudiants auraient tendance à rapporter ces objets chez eux ou dans leur chambre universitaire, où ils auraient davantage de chances de voir et de revoir cet aide-mémoire. (Il se pourrait même que cette stratégie fonctionne encore mieux une fois que les étudiants auront bu, puisque des recherches ont montré que les messages d'information simples ont tendance à être mieux pris en compte quand les gens boivent.) Suivant la même logique, des campagnes de lutte contre l'alcool au volant menées avec l'aide de propriétaires de bars ont consisté à mettre dans les verres des clients des diodes électroluminescentes insérées dans des cubes en plastique ressemblant à des glaçons. Ces aide-mémoire qui émettent des flashes de lumière rouge et bleue évoquent généralement pour la personne qui boit le gyrophare d'une voiture de police, ils lui rappellent donc de façon efficace ce qu'elle risque en enfreignant la loi.

D'une manière générale, qu'ils portent sur des messages diffusés par des instances publiques ou par des sociétés privées, les aide-mémoire font en sorte que ces messages ne soient pas oubliés et qu'on les entende « encore, et encore, et encore... ».

Quel simple objet peut convaincre les gens de mieux se comporter ?

Miroir, mon beau miroir, parmi tous les objets, lequel est l'un des plus convaincants ? En fait miroir, c'est toi.

Nul ne doute du fait que la principale fonction d'un miroir consiste à nous montrer ce à quoi nous ressemblons à l'extérieur. Or un miroir joue aussi le rôle d'une fenêtre par laquelle nous pouvons voir ce à quoi nous ressemblons – et plus important encore, ce à quoi nous *voulons* ressembler – à l'intérieur. Par conséquent, le fait de voir notre reflet dans un miroir nous amène à nous conduire conformément à ce que la société attend de nous.

Prenons par exemple les résultats d'une étude menée par le sociologue Arthur Beaman et son équipe sur Halloween. Au lieu de mener cette étude dans un laboratoire à l'université ou dans la rue, Beaman a transformé 18 maisons en terrain d'expérimentation. Quand les enfants sonnaient à la porte de l'une de ces maisons, une assistante les accueillait, leur demandait leur nom, puis leur désignait un grand sala-

dier plein de bonbons sur une petite table. Après avoir indiqué aux enfants que chacun d'entre eux pouvait prendre *un* bonbon, elle leur disait qu'elle avait du travail avant de quitter rapidement la pièce. C'est là que commençait véritablement l'expérience. Ce que les enfants ignoraient, c'est que quelqu'un les observait à travers un judas. La personne qui les observait était un autre assistant dont le travail consistait à noter si chacun des enfants se comportait de façon honnête ou non en prenant un seul bonbon ou plusieurs.

Les données recueillies ont indiqué que plus d'un tiers des enfants ont pris davantage de bonbons qu'ils n'auraient dû (33,7 % d'entre eux pour être précis). Les chercheurs ont alors voulu voir s'ils pouvaient faire baisser le taux de vol grâce à un miroir. Pour ce faire, ils ont placé un grand miroir derrière le saladier plein de bonbons, de sorte que les enfants étaient contraints de s'y voir quand ils se servaient. Quel a été le taux de vol en présence du miroir ? Seulement 8,9 %.

Suivant la même logique, l'un d'entre nous a mené une étude visant à observer la mesure dans laquelle le fait de mettre les gens face à eux-mêmes et à leur propre image les pousse à agir conformément à leurs valeurs. Sous la direction du comportementaliste Carl Kallgren, nous avons d'abord évalué, en début de trimestre, le sentiment des participants par rapport aux gens qui jettent leurs déchets n'importe où. Plus tard, au cours du trimestre, lorsque les participants sont venus au laboratoire, on a placé la moitié d'entre eux devant un écran de télévision où ils pouvaient se voir, filmés par une caméra de télésurveillance (c'était donc presque comme se regarder soi-même dans un miroir), tandis que les autres ont regardé un écran sur lequel passaient des formes géométriques. On leur a dit que pour mener à bien l'expérience, il fallait surveiller leur rythme cardiaque et que pour ce faire, il fallait leur mettre du gel sur une main. Une fois que les participants pensaient en avoir fini avec l'expérience, une assistante leur donnait

une serviette en papier pour essuyer le gel qu'ils avaient sur la main, puis elle leur demandait de sortir en leur montrant les escaliers. Notre but était d'observer si les participants jetaient ou non cette serviette en papier dans les escaliers en sortant.

Nous avons pu constater que quand les participants ne s'étaient pas vus eux-mêmes avant d'être susceptibles de jeter leur serviette par terre, 46 % d'entre eux le faisaient effectivement. En revanche, quand ils s'étaient vus sur l'écran, ils n'étaient qu'environ 24 % à le faire. Si elle ne sert à rien d'autre, cette étude aura au moins eu le mérite de permettre de répondre à cette question : « Comment les gens qui jettent leurs déchets n'importe où peuvent-ils se regarder dans un miroir ? » Il semble que la réponse soit : « Ils ne s'y regardent tout simplement pas ! »

Au quotidien, nous pouvons utiliser les miroirs pour convaincre subtilement les autres de mieux se comporter. En effet, l'étude réalisée sur les enfants pendant la fête d'Halloween nous montre que des miroirs bien placés encouragent les gens à se comporter conformément à ce que l'on attend d'eux. Ainsi un responsable qui subit des vols de la part d'employés dans la réserve de son entreprise pourra constater à quel point la présence de miroirs a un effet dissuasif sur les voleurs. Dans ce genre de cas, les miroirs se substituent avantageusement aux caméras de vidéosurveillance ; en effet, non seulement leur coût est bien moins élevé, mais en plus, ils évitent de faire sentir aux employés qu'on ne leur fait pas confiance.

S'il est impossible de placer des miroirs dans certains lieux, deux autres « trucs » produisent exactement le même effet. Premièrement, le psychosociologue Ed Diener et son équipe ont constaté que le fait de demander leur nom aux gens peut produire cet effet. Cela signifie qu'en demandant à des enfants ou des employés de porter des badges à leur nom, on met toutes les chances de son côté de les voir bien se conduire. Deuxièmement, selon la scientifique Melissa

Bateson et son équipe, le simple fait de placer la photo d'une paire d'yeux sur un mur a pour effet d'inciter les gens à bien se comporter. Par exemple, dans le cadre d'une expérience, ces chercheurs ont placé une photo dans une salle commune, au-dessus d'un panier dans lequel les employés doivent déposer une certaine somme quand ils prennent un café ou un thé. Chaque semaine, la photo changeait : une fois il s'agissait d'un bouquet de fleurs, une autre d'une paire d'yeux, la semaine suivante, on affichait un autre bouquet de fleurs, celle d'après, une autre paire d'yeux, etc. Cette étude a montré que les consommateurs payaient 2,5 fois plus leur boisson quand des yeux étaient affichés au mur, par rapport à ce qu'ils payaient quand des fleurs étaient affichées.

Pour résumer, un simple regard, que ce soit le sien ou celui d'un autre, suffit pour se convaincre que mieux vaut bien se comporter.

La bonne humeur fait-elle le bon négociateur ?

Dans un épisode de la série à succès *Sex and the City*, l'héroïne Carrie Bradshaw marche dans une rue de New York avec son amie Samantha Jones, qui lui explique pourquoi elle se sent si triste depuis quelque temps. À un moment, Samantha, qui boite depuis le début, s'écrie : « Aïe ! » Pleine d'empathie, Carrie lui demande alors : « Mais ma chérie, si ça fait si mal, pourquoi allons-nous faire les boutiques ? » Ce à quoi Samantha répond : « J'ai le doigt de pied en miettes, pas le moral. »

Chaque année, des millions de personnes qui ne se sentent pas bien essaient de soulager leur mal-être en allant s'acheter des choses. Une étude menée récemment par la sociologue Jennifer Lerner et son équipe s'est penchée sur l'influence des émotions telles que la tristesse sur le comportement des gens quand ils achètent – ou vendent – quelque chose. Les résultats sont fort intéressants.

L'hypothèse de ces chercheurs était que quand ils sont tristes, les gens souhaitent changer quelque chose dans l'espoir que cela les aidera à changer d'état d'esprit. Ils

pensaient en outre que cet état d'esprit pèserait de manière différente sur les décisions des acheteurs et des vendeurs : un acheteur triste serait prêt à payer plus cher pour un article donné qu'un acheteur d'humeur neutre, tandis qu'un vendeur triste serait prêt à céder un article donné pour un prix inférieur à celui que fixerait un vendeur d'humeur neutre.

Dans le cadre d'une expérience destinée à vérifier ces deux hypothèses, les chercheurs ont soit éveillé de la tristesse, soit préservé la neutralité des émotions des participants en leur montrant deux extraits de films. Ceux qui devaient être tristes ont regardé un extrait d'un film bouleversant, puis on leur a demandé de rédiger un petit texte sur ce qu'ils auraient fait à la place du héros. Ceux qui ne devaient avoir aucune émotion particulière ont regardé un extrait d'un documentaire sur les poissons, puis ont rédigé un petit texte sur leur vie quotidienne. On a ensuite dit à tous ces participants qu'ils allaient prendre part à une seconde étude, indépendante de la première. On a donné à la moitié d'entre eux un paquet de stylos surligneurs, puis on leur a demandé de fixer un prix de vente pour cet article. À l'autre moitié on a demandé à quel prix ils achèteraient cet article.

Les résultats ont confirmé les hypothèses émises par Lerner. Les acheteurs tristes étaient prêts à acheter le produit à un prix environ 30 % plus élevé que les acheteurs neutres. Et les vendeurs tristes étaient prêts à se séparer de leur produit pour un prix inférieur d'environ 33 % à celui fixé par les autres vendeurs. De plus, les chercheurs ont découvert que les sujets étaient parfaitement inconscients des répercussions des émotions causées par le film sur leurs décisions en matière d'achat et de vente : ils ignoraient complètement avoir été si fortement influencés par le souvenir de la tristesse qu'ils avaient ressentie.

En quoi ces résultats vous concernent-ils ? Eh bien vous savez désormais qu'il est capital de savoir dans quel état

d'esprit vous êtes avant de prendre une décision importante, de vous lancer dans des négociations, voire de répondre à un e-mail désagréable. Imaginons que vous deviez négocier les termes d'un contrat avec un fournisseur. Si vous venez juste de vivre une expérience émouvante ou troublante, même si vous pensez que votre aptitude à prendre des décisions est intacte, vous devriez néanmoins envisager de remettre à plus tard ces négociations. Un laps de temps même court permettra à ces émotions de s'apaiser, ce qui vous permettra de faire des choix plus éclairés.

Quel que soit votre état d'esprit, il est toujours bon, avant de prendre une décision importante, de se donner le temps de se préparer. Souvent, les gens enchaînent les réunions pour des questions d'organisation. Pourtant, en vous accordant une petite pause entre deux réunions, vous limitez les risques de voir les émotions éveillées par une réunion particulièrement tendue peser sur la réunion suivante, surtout si vous avez des décisions importantes à prendre au cours de cette seconde réunion.

Ce principe s'applique également pour les décisions que vous devez prendre à la maison. Il vous arrive sans doute parfois de vouloir acheter de nouveaux meubles, un nouvel appareil électroménager, un accessoire visant à améliorer votre quotidien, voire carrément une nouvelle maison. Ou peut-être vous arrive-t-il de devoir fixer un prix de vente pour des articles que vous comptez revendre sur Internet. Dans ces situations, mieux vaut toujours prendre un peu de recul, analyser son état d'esprit et remettre cette activité à plus tard, jusqu'à ce que l'on se sente neutre sur le plan émotionnel.

Enfin, ceux qui souhaitent influencer les décisions des autres doivent être conscients du rôle de l'humeur dans toute prise de décision. Il serait bien évidemment stupide et malhonnête d'essayer de convaincre une personne qui vient de recevoir de mauvaises nouvelles de faire quelque chose pour nous – voire pire, d'aborder à dessein un sujet

susceptible d'attrister notre interlocuteur (par exemple, « Ah, j'ai appris la mauvaise nouvelle pour votre chien. Au fait, voici le prix que je suis prêt à mettre pour votre proposition. ») Des décisions prises dans de telles circonstances amèneraient votre interlocuteur à les regretter, et ce n'est pas ainsi que l'on établit des liens durables. En fait, en proposant à un interlocuteur visiblement ébranlé par une expérience récente de remettre à plus tard votre discussion, vous renforcerez la relation qui vous unit à lui en vous montrant respectueux, attentionné et sage, des qualités inestimables quand justement on souhaite gagner en crédit auprès des autres.

Quels liens existe-t-il entre émotion et persuasion ?

En 2002, l'épidémie de SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère) qui s'est déclarée en Asie a provoqué une panique telle que le reste du monde a quasiment renoncé à se rendre dans la région. Ce phénomène s'est produit alors même que les probabilités d'attraper le virus du SRAS, sans parler de celles de mourir de cette maladie, étaient extrêmement faibles. Mais quels enseignements pouvons-nous tirer de la réaction des gens face à cette épidémie pour en savoir davantage sur l'influence qu'exercent les émotions vives sur les prises de décision, d'une part, et sur la manière dont les gens s'influencent les uns les autres, d'autre part ?

Selon les scientifiques Christopher Hsee et Yuval Rottenstreich, les opinions et les capacités à prendre des décisions peuvent être perturbées par des événements tels que cette épidémie de SRAS, non pas à cause des sentiments négatifs qu'ils provoquent, mais parce qu'ils suscitent de vives émotions, quelle que soit la nature de ces émotions. Ils affirment plus précisément qu'à cause de leurs émotions, les gens oublient toute notion de *relativité*, de

chiffres, pour ne prêter attention qu'à la simple *présence ou absence* du phénomène qui fait naître les émotions. Autrement dit, dans le domaine des échanges commerciaux, les gens ont davantage tendance à concentrer leur attention sur le caractère « émouvant » d'une offre que sur le montant concerné.

Pour éprouver cette hypothèse, les chercheurs ont demandé aux participants à leur étude de penser brièvement à divers sujets, soit en s'impliquant émotionnellement, soit sans s'impliquer émotionnellement. Peu de temps après, ils ont demandé à ces gens d'imaginer que l'une de leurs connaissances vendait un coffret de CD de Madonna. Pour la moitié des participants, le coffret contenait cinq CD, pour l'autre moitié, il en contenait dix. On leur alors demandé pour quel prix maximum ils étaient prêts à acheter ce coffret.

Les chercheurs ont observé que les participants qui avaient pensé à divers sujets sans s'impliquer émotionnellement étaient prêts à payer le coffret de dix disques pour un prix supérieur au coffret de cinq disques, ce qui est assez logique. En revanche, et le constat est bien plus intéressant, ceux qui s'étaient impliqués émotionnellement auparavant étaient moins sensibles à l'écart dans le nombre de disques que contenaient les coffrets et se disaient donc prêts à payer à peu près la même somme pour les deux.

Les résultats de cette étude signifient que les expériences qui suscitent des émotions vives peuvent avoir un effet préjudiciable sur les prises de décision, par exemple en vous laissant convaincre par une offre qui au fond ne vous intéresse pas. Imaginons que vous êtes en pleine négociation avec un fournisseur et que celui-ci vous réclame 10 000 euros de plus pour la quantité de matière première que vous souhaitez. Conscient de cet écart mais ne souhaitant pas vous fournir plus de matière première pour le montant que vous annoncez, ce fournisseur pourrait essayer de vous proposer 50 exemplaires d'un tout nouveau produit

susceptible de vous enthousiasmer. Même si en réalité le montant de 10 000 euros correspond plutôt au prix de 100 de ces produits plutôt que 50, cette étude nous montre qu'une offre chargée d'émotion comme celle-ci peut conduire l'acheteur à surestimer la valeur des 50 unités et par conséquent à prendre une mauvaise décision.

Comment empêcher ces facteurs de nous influencer ? Les conclusions des recherches indiquent qu'en faisant une chose toute simple comme bien étudier les chiffres avant de se lancer dans des négociations, on renforce sa capacité à faire ensuite la différence entre les différents montants évoqués.

Débarrassez-vous des émotions qui perturbent votre attention et vous serez capable non seulement de négocier en vous fondant sur des données objectives et pertinentes, mais aussi de prendre les bonnes décisions.

Comment fait-on croire aux gens que tout ce qu'ils lisent est vrai ?

Un ancien prisonnier politique chinois a décrit son expérience de victime de procédures de nettoyage de cerveau en ces termes : « Vous êtes anéanti, épuisé, vous ne pouvez vous maîtriser ni vous rappeler ce que vous avez dit deux minutes plus tôt. Vous avez le sentiment que tout est perdu. À partir de ce moment-là, le juge est votre maître. *Quoi qu'il dise, vous l'acceptez.* »

À quelle technique faisait-il allusion et qu'est-ce que tout cela nous dit des facteurs qui entrent en jeu quand les autres tentent de nous convaincre ?

Si cet ancien prisonnier a sans doute subi plusieurs formes de techniques visant à l'endoctriner, la stratégie à laquelle il fait allusion est la privation de sommeil. Évidemment, nous savons tous qu'une bonne nuit de sommeil nous permet d'exploiter à fond nos capacités. Nous savons également tous, pour l'avoir vécu, que quand nous sommes bien reposés, nous sommes plus concentrés, plus

vigilants et nous communiquons plus aisément. Cependant, les travaux du psychosociologue Daniel Gilbert nous apprennent des choses plus inattendues qui confirment parfaitement l'expérience vécue par ce prisonnier politique : nous sommes plus vulnérables face aux tactiques que d'autres mettent en œuvre pour nous tromper quand nous sommes fatigués. Dans le cadre d'une série d'expériences, Gilbert a montré la validité de l'hypothèse selon laquelle une personne qui entend quelqu'un affirmer quelque chose considère immédiatement ce message comme vrai, que cela soit le cas ou non. Une réflexion d'une fraction de seconde lui est nécessaire pour se rendre compte du fait qu'il est faux et par conséquent le rejeter.

Quand l'enjeu est important, les gens ont généralement suffisamment de ressources cognitives et de volonté pour rejeter les messages qui semblent faux. Mais quand ils sont fatigués, ils deviennent plus crédules en raison du recul de leurs facultés cognitives et de leur volonté, lequel est dû à la fatigue. D'après les conclusions de Gilbert, le processus de compréhension du message est interrompu avant de pouvoir en arriver au stade du rejet, c'est la raison pour laquelle les gens épuisés ont davantage tendance à croire les faibles arguments et même les mensonges éhontés de leurs interlocuteurs. Par exemple, un responsable qui reçoit des propositions portant sur un gros contrat de distribution sera moins enclin à interroger un distributeur potentiel sur le sens d'une affirmation aussi floue que « nos systèmes de distribution font partie des meilleurs au monde » quand il est en manque de sommeil. Au contraire, il aura plutôt tendance à prendre cette « information » pour argent comptant.

Il n'y a pas que la privation de sommeil ou l'épuisement qui puissent nous laisser plus facilement convaincre. Des études montrent que la distraction produit le même effet, même si cette distraction est temporaire. Par exemple, des recherches menées par Barbara Davis et Eric Knowles ont montré que les gens avaient deux fois plus de chances

d'acheter des cartes de vœux à un vendeur au porte-à-porte quand celui-ci les surprenait en annonçant le prix en centimes plutôt qu'en euros, avant de s'exclamer : « C'est une véritable affaire ! » Ces études ont montré que ce n'était pas simplement le fait d'annoncer le prix en centimes qui faisait augmenter le taux de vente : le petit discours du vendeur recevait une réponse affirmative lorsque l'annonce du prix était suivie par : « C'est une véritable affaire ! » En effet, ces travaux ont démontré que c'était pendant ce court instant de distraction que le vendeur pouvait glisser cette petite phrase propre à convaincre son client potentiel.

Dans le cadre d'une autre étude menée par la même équipe de chercheurs, les gens qui s'approchaient d'un étalage en plein air où étaient présentés des pains, des viennoiseries et des gâteaux avaient davantage tendance à acheter un petit gâteau quand le vendeur le qualifiait de « demi-gâteau » plutôt que de « petit gâteau », mais encore fallait-il qu'il ajoute immédiatement après : « Ils sont délicieux ! »

Quel enseignement tirer de ces études pour ne pas vous laisser convaincre à votre insu ? Le conseil le plus évident que l'on puisse vous donner, c'est de dormir suffisamment. Bien sûr, nous voudrions tous passer quelques heures de plus sous la couette, et nous vous accordons que c'est plus facile à dire qu'à faire. S'il vous arrive d'être très distrait ou de manquer cruellement de sommeil, essayez d'éviter de vous plonger dans des catalogues publicitaires ou des émissions de téléachat dont les affirmations sont parfois douteuses. Si vous ne le faites pas, vous risquez de finir convaincu du fait que vous avez besoin d'un vélo d'appartement qui fabrique du pop-corn pendant que vous pédalez. Au lieu de cela, essayez de prendre les décisions importantes pour lesquelles vous devez évaluer la véracité des propos de votre interlocuteur alors que vous êtes au mieux de votre forme.

De plus, si vous êtes chargé d'une mission – par exemple choisir un nouveau fournisseur –, n'oubliez pas que vous

aurez davantage tendance à croire tout ce que vous lirez sur les sites Internet des candidats ou sur les documents que ces derniers vous auront envoyés si vous êtes distrait, par exemple parce que vous parlez au téléphone. Vous évaluez mieux les propos de vos interlocuteurs et vous résisterez mieux, d'une manière générale, aux tentatives de tromperie si vous ne vous laissez pas distraire. Vous pourriez, par exemple, avoir un « espace de décision » qui ne soit qu'à vous au travail comme à la maison, un endroit où vous ne seriez dérangé ni par les autres ni par des bruits et où vous pourriez vous concentrer sur la tâche que vous avez à accomplir. Pour éviter d'être d'abord dupé (par une personne mal intentionnée qui vous aura convaincu), puis lâché (par votre patron qui sera mécontent), mieux vaut ne pas faire plusieurs choses à la fois quand les enjeux sont importants.

Du café pour être plus convaincant ?

Incontinence nocturne, bouche sèche, jambes douloureuses... on dirait qu'il existe aujourd'hui des médicaments capables de soigner tous les maux possibles et imaginables. Vous serez peut-être surpris d'apprendre l'existence d'une substance nommée 1,3,7-triméthylxanthine qui peut vous rendre plus facile à convaincre si vous l'avalez et plus convaincant si vous la faites avaler aux autres ? Vous serez sans doute encore plus choqué d'apprendre que cette substance est désormais en vente libre à peu près partout.

Cette substance est plus connue sous le nom de caféine, et c'est donc dans les cafés que l'on peut se la procurer. La société Starbucks à elle seule possède plus de 9 000 établissements dans 38 pays, mais nous ne pensons pas que son président, Howard Shultz, aurait cru que les boissons qu'il fait vendre à chaque coin de rue et dans les centres commerciaux pourraient se révéler des armes de persuasion. Nous savons tous – et nous sommes nombreux à avoir vécu au moins une expérience dans ce sens – que la caféine peut nous donner l'impression d'être plus vifs, mais comment peut-elle nous rendre plus convaincants ?

Pour étudier la question, la scientifique Pearl Martin et son équipe ont tout d'abord demandé à tous les participants d'une étude, de boire une boisson ressemblant à du jus d'orange. Or avant de servir cette boisson à la moitié des participants, ils y ont ajouté de la caféine – à peu près l'équivalent de deux expressos.

Peu de temps après avoir bu, tous les participants ont lu une série de textes présentant des arguments très solides en faveur d'un certain point de vue sur une question controversée. Ceux qui avaient bu la boisson contenant de la caféine étaient 35 % plus favorables à ce point de vue que les autres.

Cela signifie-t-il que vous pourriez vous rendre au café le plus proche lors de votre prochaine pause déjeuner pour y vendre la tour Eiffel à n'importe lequel des clients qui s'y trouveront ? Pas vraiment. Dans le cadre d'une seconde étude, les chercheurs ont évalué les effets de la caféine en présence d'arguments peu solides, et les résultats ont montré que dans ces circonstances, la caféine n'a qu'un pouvoir de persuasion très limité.

Ces découvertes ont des répercussions sur la manière dont vous devez présenter les choses à votre entourage, notamment des clients potentiels ou des collègues. Par exemple, vous devriez prêter attention au moment de la journée auquel vous rencontrez ces interlocuteurs. Imaginons que vous deviez présenter votre gamme de produits à un nouveau client. Il n'est pas recommandé de le faire juste après le déjeuner ou plus tard dans la journée. En revanche, organiser cette réunion plus tôt, alors que votre client viendra de boire son café le matin serait une bonne idée. Si vous ne pouvez pas choisir l'heure à laquelle aura lieu votre réunion, avoir du café ou des boissons contenant de la caféine à portée de main devrait rendre votre auditoire plus réceptif vis-à-vis de ce que vous avez à dire – tant que, comme le montrent les recherches, vous veillez à ce que vos arguments soient solides. Et bien sûr, ce sera le cas !



La science de la persuasion au xxi^e siècle

Alors que débute le xxi^e siècle, nos rapports avec les autres, au travail comme dans la sphère privée, connaissent deux types d'évolutions fondamentales qui pèsent sur la manière dont nous exerçons notre pouvoir de persuasion sur les autres. Premièrement, l'arrivée d'Internet dans les foyers et dans la quasi-totalité des secteurs d'activité a complètement bouleversé notre manière de communiquer avec les autres au quotidien. Deuxièmement, nous avons plus de chances que jamais de rencontrer, sur notre lieu de travail et dans le cadre de nos échanges professionnels, des gens dont la culture est différente de la nôtre. Les derniers travaux de recherche qui portent sur ces aspects nous apportent de nouvelles connaissances précieuses sur la science de la persuasion aujourd'hui.

La persuasion par Internet

Comme n'importe quelle autre société spécialisée dans la communication, US Cellular, grand opérateur de téléphonie sans fil établi dans la région du Midwest aux États-Unis, s'appuie quasi exclusivement sur la technologie pour ses activités. C'est la raison pour laquelle une mesure mise en place par la société il y a plusieurs années de cela paraît si drôle, pour ne pas dire complètement folle : plus de 5 000 employés ont appris qu'ils n'étaient plus autorisés à communiquer les uns avec les autres par e-mail le vendredi.

Comment une telle chose était-elle possible ? À une époque où nous utilisons tous les messages électroniques pour communiquer rapidement et efficacement avec nos collaborateurs, interdire les e-mails revient quasiment à interdire les calculatrices en ordonnant aux salariés de compter avec leurs doigts et leurs orteils. Pourquoi Jay Ellison, vice-président exécutif de la société US Cellular, a-t-il pris une telle mesure ? S'agissait-il d'une vile manœuvre mise au point par les dirigeants pour contraindre les employés à utiliser leur téléphone mobile, et par conséquent accroître les revenus à court terme de la société ?

En réalité, à force d'être bombardé d'e-mails chaque jour à tel point qu'il ne pouvait même plus les lire, Ellison a commencé à se dire que ce flux incessant de messages électroniques impersonnels nuisait sans doute à l'esprit d'équipe et à la productivité dans son ensemble bien plus qu'il ne les améliorerait. Selon un article publié sur le site ABCNews.com, le courrier qu'il a envoyé à ses employés les exhortait à « sortir et rencontrer les membres de [leur] équipe en face à face. Prendre le téléphone pour appeler quelqu'un... » Il s'achevait sur les mots : « Je suis impatient de ne pas recevoir de vos nouvelles, mais passez me voir aussi souvent que vous le souhaitez. »

Cet article décrivait ensuite les effets considérables de cette nouvelle mesure. Par exemple, deux collaborateurs qui

ne communiquaient auparavant que par e-mails interposés ont été contraints de se parler au téléphone... pour finir par se rendre compte qu'ils ne se trouvaient pas chacun d'un côté du pays, mais chacun d'un côté du couloir. Ils ont donc pris l'habitude de se voir en face à face, ce qui a renforcé leur relation.

Bien que cela ait sans doute pris du temps, on s'accorde aujourd'hui au sein de la société US Cellular pour dire que la politique interdisant les e-mails le vendredi est un véritable succès et qu'elle présente l'avantage de rappeler que les contacts entre les personnes rendent les relations plus solides. Cette anecdote illustre cependant en premier lieu l'impact de la messagerie électronique sur les relations de travail. Dans quelle mesure les contacts électroniques pèsent-ils sur notre pouvoir de persuasion ?

Par exemple, comment se déroule un processus de négociation selon qu'il a lieu en ligne ou en face à face ? Cela fait longtemps que nous ne négocions plus uniquement au cours de réunions ou au téléphone. Aujourd'hui, de plus en plus de négociations se font en ligne, qu'il s'agisse de s'entendre sur les termes d'un contrat portant sur plusieurs milliards d'euros ou sur le type de pizza que l'on va commander pour la petite fête du service.

Si l'on fait souvent allusion à Internet en tant qu'autoroute de l'information, l'absence de contacts humains entre les parties en négociation pourrait-elle ériger des barrages au lieu de fluidifier la route menant à des accords satisfaisants pour tous ? Pour tester cette hypothèse, le sociologue Michael Morris et ses collègues ont mené une expérience dans le cadre de laquelle des étudiants de MBA ont dû mener des négociations soit en face à face, soit par e-mail. Les chercheurs ont découvert que les négociations par messages électroniques limitaient les chances pour les parties d'échanger le genre d'informations personnelles qui contribuent habituellement à établir de bons rapports, ce qui peut conduire à un accord moins satisfaisant entre les parties.

Le comportementaliste Don Moore et ses collègues ont pensé qu'ils avaient peut-être une solution assez simple à ce problème potentiellement complexe : et si, avant de commencer à négocier, les parties se donnaient un peu de temps pour faire connaissance en échangeant quelques renseignements personnels ? Chacune pourrait ainsi en savoir un peu plus sur le profil de l'autre et consacrer quelques minutes à un « e-blabla » qui leur permettrait d'aborder des sujets n'ayant rien à voir avec la négociation. Pour évaluer cette idée, les chercheurs ont constitué des binômes d'étudiants inscrits dans deux écoles de commerce américaines prestigieuses et leur ont demandé de négocier par e-mail. La moitié d'entre eux ont simplement eu l'instruction de négocier, tandis que les autres ont reçu une photo de leur interlocuteur, ainsi que quelques informations sur lui (par exemple son université d'origine, ses loisirs, etc.). On a en outre demandé à ce deuxième groupe de participants de prendre un peu de temps pour faire connaissance par e-mail avant de commencer à négocier.

Les résultats de cette expérience ont montré que quand les participants ne disposaient d'aucune information sur leur interlocuteur, 29 % des binômes ne parvenaient pas à un accord. En revanche, seuls 6 % des binômes qui avaient instauré une relation plus personnelle ont abouti à une impasse. S'appuyant sur un autre élément pour évaluer le succès des négociations, les chercheurs ont également constaté que lorsque les binômes avaient réussi à tomber d'accord, le résultat de leurs négociations – c'est-à-dire la somme de tout ce qu'obtenait chaque participant – était 18 % plus élevé pour les binômes ayant échangé des informations personnelles. Ainsi, en prenant le temps d'apprendre quelques petites choses sur votre interlocuteur et de lui dire quelques mots sur vous-même, vous avez toutes les chances d'agrandir le gâteau que vous allez partager tous les deux.

Ces expériences sont riches d'enseignements sur le rôle de la communication électronique dans le cadre de

négociations, mais qu'en est-il dans les cas de figure où un interlocuteur essaie carrément d'en convaincre un autre, voire de le faire changer d'avis ? L'un d'entre nous s'est efforcé de répondre à cette question en participant à une étude menée sous la direction de Rosanna Guadagno. On a dit aux participants à l'expérience qu'ils débattraient d'une question concernant l'université dans le cadre d'une discussion avec une autre personne, et que cette discussion se ferait soit en face à face, soit par e-mail. L'interlocuteur de chaque étudiant était en fait un assistant qui, en s'appuyant sur un script où figuraient des arguments déterminés à l'avance, essayait de convaincre le véritable étudiant que l'université devrait mettre en place un système d'évaluation fondé sur un examen unique, c'est-à-dire que les étudiants n'obtiendraient leur diplôme qu'en réussissant un examen long et difficile évaluant leurs connaissances sur de nombreux sujets. Il convient de souligner qu'il serait difficile de trouver un sujet sur lequel s'entendent autant d'étudiants. Demander à des étudiants, à l'exception de l'intello de service, s'ils sont favorables à l'obtention du diplôme conditionnée par un seul examen revient à peu près à leur demander s'ils sont favorables à l'interdiction de boire de l'alcool pour les moins de vingt-cinq ans. Cependant, bien que l'écrasante majorité des étudiants soit au premier abord hostile à cette forme d'évaluation, il semble que bon nombre d'entre eux se laissent assez facilement convaincre de son bien-fondé. Mais y a-t-il une différence selon que les messages visant à les convaincre sont transmis en face à face ou par e-mail ?

La réponse dépend du sexe des personnes concernées. Les femmes ayant davantage tendance que les hommes à nouer des liens étroits avec les personnes du même sexe, et les discussions en face à face facilitant ce processus, nous pensions que lorsqu'elles seraient en contact avec une autre femme, elles seraient plus facilement convaincues dans le cadre de discussions en face à face que lors de discussions

par e-mail, tandis que le mode de communication ne ferait guère de différence pour les hommes. Et c'est à peu près ce que nous avons constaté : les femmes étaient plus souvent convaincues par les échanges directs alors que les hommes étaient convaincus dans la même mesure quel que soit le mode de communication. Nous n'avons malheureusement pas étudié les différences au sein de binômes composés de personnes de sexe différent, mais c'est sans doute mieux ainsi car la persuasion entre les sexes serait un sujet à aborder dans un ouvrage complètement différent de celui-ci !

Nous avons jusqu'à présent vu comment certains aspects de la communication par Internet peuvent ériger des barrières quand on souhaite établir et préserver de bonnes relations entre les personnes. Or cette forme de communication peut nuire à votre force de conviction pour une autre raison : elle favorise les malentendus. Et hélas, les meilleurs arguments du monde et les stratégies de persuasion les plus efficaces ne vous serviront à rien si votre interlocuteur interprète mal votre message, ou vos intentions, ou pire encore : les deux.

Les recherches menées par le comportementaliste Justin Kruger et son équipe peuvent nous aider à mieux comprendre pourquoi les malentendus sont si fréquents quand on communique par e-mail. Leur hypothèse de départ était que l'intonation de la voix et les gestes que l'on fait – des indices non verbaux qui font défaut dans les messages électroniques – donnent habituellement des indications importantes sur la véritable signification de ce que l'on dit quand le contenu du message est quelque peu ambigu. Par exemple, en réponse à un message de votre collègue concernant les contrats des fournisseurs, vous pouvez écrire : « C'est une véritable priorité. » Même si vous êtes parfaitement sérieux, votre collègue peut penser que vous faites preuve de sarcasme, car il y a un certain temps de cela vous aviez estimé que les contrats des fournisseurs n'étaient pas si importants. Bien sûr, si vous le disiez direc-

tement à cette personne, votre intonation, l'expression de votre visage et votre langage corporel indiqueraient clairement que vous êtes sérieux. Ce simple fait suffit pour que la communication par e-mail pose des problèmes. Mais ce qu'affirment Kruger et son équipe rend ce mode de communication encore plus dangereux : d'après eux, les expéditeurs de ces messages n'ont en général absolument pas conscience du fait que leurs messages peuvent être mal compris. Connaissant eux-mêmes parfaitement leurs intentions, ils partent du principe qu'il en va de même pour ceux qui reçoivent leurs messages.

Les chercheurs ont mené plusieurs expériences afin d'évaluer leurs hypothèses. Pour l'une d'entre elles, les participants étaient divisés en binômes et chacun se voyait confier un rôle, soit celui de l'expéditeur de plusieurs messages, soit celui de destinataire de ces messages. La mission du premier consistait à rédiger des phrases qui transmettraient clairement au destinataire l'une des émotions suivantes : sarcasme, sérieux, colère ou tristesse. On a également attribué au hasard à chaque binôme un mode de communication parmi les trois suivants : e-mail, téléphone et tête-à-tête. Après avoir entendu chaque phrase, le destinataire devait deviner quel était le ton que l'expéditeur avait voulu donner à son message. En outre, avant de prononcer ou d'écrire chaque message, l'expéditeur devait dire s'il pensait que son interlocuteur comprendrait bien son intention.

Les résultats de cette étude montrent clairement que si dans chacun des groupes, les expéditeurs des messages ont surévalué la mesure dans laquelle les destinataires interpréteraient correctement leur ton, c'est au sein du groupe communiquant par e-mail que l'écart entre prévisions et interprétations correctes se creuse le plus. Globalement, les expéditeurs des messages ont estimé que les destinataires comprendraient bien leur ton dans 89 % des cas. Si les destinataires de messages transmis par téléphone ou en

face à face ont bien compris le message dans environ 74 % des cas, en revanche, ceux qui recevaient les messages par e-mail n'ont bien saisi les intentions des expéditeurs que dans 63 % des cas. Ces résultats semblent donc signifier que lorsqu'on communique par écrit, d'une manière générale, faute d'entendre l'inflexion de la voix de l'émetteur, le destinataire éprouve des difficultés à interpréter le message.

Vous pensez peut-être que ces découvertes n'ont rien d'étonnant, puisque ce sont presque toujours des personnes qui ne se connaissent pas et qui n'ont rien à voir les unes avec les autres qui participent à ce genre d'expériences. Des amis proches sauraient sans aucun doute mieux interpréter le ton d'e-mails qu'ils échangeraient ? C'est aussi ce que se sont dit les chercheurs. Or les résultats sont exactement les mêmes. Étant donné que les messages écrits ne peuvent être parfaitement déchiffrés même par ceux qui nous sont proches, on peut en conclure que nos amis se trompent quand ils affirment qu'ils peuvent lire en nous comme dans un livre ouvert – à moins bien sûr qu'il s'agisse d'un livre accompagné d'une cassette audio.

Alors que faire pour être bien compris à l'écrit ? On peut par exemple recourir aux « émoticônes », ces petits visages amusants censés représenter des émotions (par exemple « :-()). Comme on le voit ici, il arrive aussi que les émoticônes se mêlent à la ponctuation du message ou soient peu clairs pour diverses raisons, ce qui risque de rendre votre propos plus obscur encore. Et si l'on supprimait tout simplement les e-mails pour communiquer uniquement par téléphone ou en face à face ? Cela peut peut-être fonctionner un jour par semaine, comme au sein de la société US Cellular, mais nous n'avons pas toujours le temps ni la possibilité de procéder ainsi.

Pour trouver une éventuelle solution, revenons sur l'un des processus psychologiques fondamentaux qui expliquent ces erreurs d'interprétation. Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'émetteur du message sait exactement ce qu'il veut

dire, mais il n'a pas naturellement tendance à adopter le point de vue de son interlocuteur. En s'appuyant sur ce raisonnement, les chercheurs ont mené une autre expérience pour voir s'il était possible de faire prendre conscience à l'émetteur que le destinataire n'allait peut-être pas bien interpréter son message. Le principe de cette expérience était le même que celui de l'expérience que nous avons décrite plus haut dans le cadre de laquelle un destinataire devait deviner le ton des messages qu'il recevait. Elle affiche cependant quelques différences. Premièrement, tous les participants communiquaient par e-mail. Deuxièmement, on a demandé à certains participants de réfléchir aux raisons pour lesquelles leurs messages pourraient être mal compris. Les chercheurs ont constaté que les prévisions de ce groupe de participants quant à la capacité des destinataires à comprendre leurs messages étaient plus proches de la réalité.

Donc, en s'appuyant sur les conclusions de ces études, comment peut-on mieux communiquer par courrier électronique, et par conséquent devenir plus convaincant sur Internet ? Il serait sage, avant d'envoyer un message important, de prendre un instant pour le relire, en étant à l'affût des aspects qui pourraient donner lieu à une mauvaise interprétation de la part du destinataire, afin de modifier ces passages pour les rendre plus clairs. Autrement dit, tout comme vous utilisez peut-être le correcteur d'orthographe ou de grammaire pour rendre votre message plus lisible avant de cliquer sur « Envoyer », le fait d'adopter un autre point de vue peut rendre votre message plus clair. Bill Gates, si vous lisez ces mots, c'est trop tard : un projet de création d'une fonction spécifique pour ce faire est déjà à l'étude !

Enfin, il convient de rappeler que même si les destinataires de vos messages saisissent parfaitement bien vos intentions, cela ne signifie pas qu'ils feront ce que vous les priez de faire ou voleront à votre secours comme vous le leur demandez. Pour ne prendre qu'un exemple, un méde-

cin que nous connaissons rencontrait de grandes difficultés pour trouver un remplaçant afin de pouvoir se rendre à un mariage. Nous en étions assez étonnés, car c'est une personne très agréable et très respectée, et nous savions que lui-même avait souvent remplacé des collègues dans le besoin par le passé. Mais lorsque nous lui avons demandé comment il s'y prenait exactement pour solliciter de l'aide, nous avons su immédiatement quel était le problème : il nous a dit qu'il avait envoyé un mail à toute une liste de destinataires, chacun pouvant voir tous les noms des autres.

Le problème de cette stratégie, c'est qu'elle entraîne ce que l'on appelle une *diffusion de la responsabilité*. Puisque son message était impersonnel et qu'il était visiblement destiné à une foule de collègues, aucun de ces derniers ne s'est senti personnellement responsable et incité à apporter son aide. Au lieu de cela, tous se sont probablement dit que *quelqu'un d'autre* sur la liste accepterait de l'aider. Afin de démontrer ce qu'est concrètement la diffusion de la responsabilité, les psychosociologues John Darley et Bibb Latané ont réalisé une petite mise en scène au cours de laquelle un étudiant semblait faire une crise d'épilepsie. Quand une seule personne assistait à la scène, elle apportait son aide à l'étudiant dans environ 85 % des cas. Mais quand cinq personnes étaient témoin de cette scène – chacune d'entre elles se trouvant dans une pièce différente, ce qui signifie qu'aucune n'était en mesure de savoir si l'étudiant recevait de l'aide –, seules 31 % offraient leur aide.

Alors qu'aurait dû faire notre ami pour accroître ses chances de voir quelqu'un se porter volontaire pour le remplacer ? S'il avait suffisamment de temps pour cela, il pouvait choisir les personnes dont il pensait qu'elles avaient le plus de chances d'accepter – peut-être celles qu'il avait remplacées par le passé – et soit leur poser la question en face à face, soit leur envoyer un e-mail personnalisé pour solliciter leur aide. Ou, si pour une raison ou une autre, cela était impossible, il aurait pu au moins envoyer son e-mail en

mettant une partie des destinataires en « copie cachée » afin que les autres ne sachent pas exactement combien de personnes il avait contactées.

Jusqu'à présent nous avons vu l'influence du recours aux e-mails, par rapport à d'autres modes de communication plus traditionnels, sur le processus de communication et les tentatives de convaincre les autres. Mais qu'en est-il des autres aspects de la persuasion ? Par exemple, comment les recherches en psychologie pourraient-elles influencer la conception du site Internet de votre société ? Commençons par un exemple.

Imaginez qu'un jour, après avoir lu ce livre, vous ayez envie d'en avoir deux autres exemplaires – pour en avoir un à la maison, un au travail et un dans votre boîte à gants, en cas d'urgence.

Vous vous rendez à la librairie la plus proche, et muni de vos deux nouveaux exemplaires, vous vous dirigez vers la caisse. Là, vous êtes interloqué par ce que vous dit le vendeur : « Vous êtes sûr que vous voulez acheter ces deux livres ici ? vous demande-t-il. Je sais que nous le vendons à très bon prix, mais la librairie qui se trouve juste un peu plus loin dans la rue le vend pour 5 % de moins. Si vous voulez, je peux vous dessiner un petit plan pour que vous puissiez y aller. » Avec des vendeurs pareils, vous vous demandez comment cette boutique fait pour survivre.

Si cet exemple paraît particulièrement absurde, certaines sociétés ont néanmoins adopté cette pratique apparemment autodestructrice. Prenez par exemple la compagnie Progressive Auto Insurance, troisième compagnie d'assurances automobiles des États-Unis. Cette société s'est toujours vantée de ses innovations qui la distinguent de ses concurrents, notamment celle qui a consisté à être la première grande compagnie d'assurances dans le monde à lancer un site Internet, en 1995. Un an plus tard, les automobilistes qui cherchaient des renseignements sur les tarifs de polices d'assurance pouvaient utiliser ce site non seulement

pour connaître les prix de la compagnie Progressive, mais aussi ceux de ses principaux concurrents. Aujourd'hui, la page d'accueil propose même un tableau où figurent toutes les comparaisons récemment effectuées par les internautes. Bien que Progressive pratique indéniablement les meilleurs prix dans un grand nombre de comparaisons, ce n'est pas toujours le cas. Par exemple, lorsque nous avons vérifié sur le site une minute avant d'écrire ces mots, le tableau indiquait qu'une personne dont les initiales sont C.M. et qui vit dans le Wisconsin pouvait économiser plus de 600 euros par an en assurant sa Toyota auprès de l'un des concurrents de Progressive.

Alors, la compagnie Progressive assure-t-elle davantage de personnes grâce à cette stratégie ou est-elle en train de creuser sa propre tombe ? La forte croissance qu'a connue la compagnie depuis cette innovation – avec une moyenne de 17 % par an et des profits annuels qui ont été multipliés par plus de quatre – laisse penser que cette tactique porte ses fruits. Les recherches menées par Valerie Trifts et Gerald Häubl expliquent peut-être pourquoi.

Pour leur expérience, Trifts et Häubl ont dit aux participants que leur université envisageait de nouer un partenariat avec un site Internet de vente de livres, à choisir parmi une liste de candidats potentiels. La tâche des participants consistait donc à faire des recherches sur Internet pour une série de titres, à comparer leurs prix sur les différents sites et à décider du site Internet sur lequel on allait les acheter. Il est important de souligner que pour la moitié des participants, l'un des sites Internet ne mentionnait pas seulement son propre prix pour un livre donné, mais aussi le prix de vente chez un certain nombre de ses concurrents. L'autre moitié des participants n'avait pas accès à ce comparatif. Les chercheurs ont également fait varier la position de ce site de vente par rapport aux prix du marché. Autrement dit, pour certains participants, les prix sur ce site étaient en moyenne relativement bas, pour d'autres, ils étaient

relativement élevés, et pour d'autres enfin, ils étaient équivalents à ceux des autres vendeurs.

Les résultats de cette étude ont-ils confirmé le bien-fondé de la stratégie de la compagnie Progressive ? Dans une large mesure, oui, effectivement, mais il est important de noter que les résultats dépendaient d'un facteur essentiel, à savoir la position du site de vente sur le marché. En effet, quand les prix du vendeur ayant la même stratégie que Progressive étaient nettement et systématiquement inférieurs ou supérieurs à ceux des autres vendeurs, la présence du tableau comparatif importait peu. En revanche, quand les prix pratiqués par ce vendeur étaient parfois supérieurs et parfois inférieurs aux autres – ce qui ressemble davantage aux véritables conditions du marché –, le fait de fournir des éléments de comparaison devenait déterminant : dans ce cas de figure, les participants indiquaient leur préférence pour un partenariat avec ce site de vente. Non seulement ce dernier paraissait plus digne de confiance – après tout, comme on l'a vu précédemment dans ce livre, les gens et les organisations peu honnêtes font rarement valoir les arguments des autres –, mais en plus les consommateurs appréciaient probablement le gain de temps que représentait la possibilité de comparer les prix en ne consultant qu'un seul site.

En résumé, à en croire les résultats de cette étude – et le succès remporté par Progressive grâce à cette tactique –, les sociétés qui fournissent à leurs clients potentiels des informations sur les prix pratiqués par leurs concurrents risquent parfois de perdre une bataille, mais sont bien placés pour gagner la guerre des prix.

Les recherches sur les comparaisons sur Internet ont révélé que certains éléments du site Internet d'une société peuvent être conçus de telle sorte qu'ils incitent les clients potentiels à recourir aux services de cette société. Mais y a-t-il d'autres éléments des pages Web auxquels on ne penserait pas immédiatement et qui pourtant peuvent influencer

le comportement des consommateurs ? Par exemple, se pourrait-il qu'un détail aussi infime que la couleur dominante de votre site Internet soit de nature à convaincre de simples visiteurs de devenir des clients ?

Plusieurs études menées par Naomi Mandel et Eric Johnson, tous deux spécialistes de la consommation, laissent entendre que la réponse à cette question est oui. Dans le cadre de l'une de ces études, les participants devaient se rendre sur le site Internet d'une fausse boutique où ils devaient choisir un canapé parmi deux proposés. La description du premier indiquait qu'il était très confortable mais aussi très cher, tandis que l'autre n'était que relativement confortable mais très bon marché. Les chercheurs ont également modifié la couleur de fond des pages Web pour tenter d'orienter le choix des participants, en les incitant soit à faire des économies, soit à privilégier leur confort. Pour choisir les différentes couleurs de fond, ils se sont appuyés sur les résultats d'une étude précédente dans le cadre de laquelle on montrait aux participants deux publicités quasiment identiques pour un canapé : sur une version, le fond était constitué de dessins de pièces de monnaie sur un fond vert, sur l'autre, on voyait des nuages blancs sur un fond bleu. Les chercheurs ont demandé aux participants de dresser la liste des éléments les plus importants à prendre en compte lorsqu'on achète un canapé, et ceux qui voyaient la publicité avec les pièces en guise de fond citaient le coût comme facteur déterminant plus souvent que ceux qui voyaient la publicité avec les nuages. Parallèlement à cela, les participants qui voyaient la publicité avec les nuages mettaient plus souvent l'accent sur le confort que les autres.

À la lumière de ces résultats, Mandel et Johnson pensaient que lorsque les participants devaient choisir un canapé sur un site Internet dont le fond était constitué de petits nuages, ils auraient plutôt tendance à acheter le canapé confortable (mais plus cher), tandis que les participants dont le site

Internet avait pour fond des pièces de monnaie agiraient de manière opposée – et c’est exactement le résultat qu’ils ont obtenu. Ces résultats ne se limitent pas à un seul type de produits. Ainsi, les participants avaient tendance à choisir la voiture la plus sûre (qui était aussi la plus chère) plutôt que la moins sûre (mais qui était aussi moins chère) lorsqu’en guise de fond ils pouvaient voir une image orange et rouge qui faisait penser aux flammes d’un incendie lors d’un accident de voiture.

Ce qui est particulièrement remarquable dans ces découvertes, c’est la façon dont ces petits détails influencent subtilement et néanmoins fortement le comportement des gens. Ainsi, la quasi-totalité des participants à ces études ont affirmé que les motifs du fond de la publicité n’avaient absolument aucun effet sur leur choix. Pourtant, comme nous le savons, c’est loin d’être vrai.

Le principal enseignement à tirer de ces conclusions est sans doute que certains éléments du site Internet de votre société, par exemple les images que l’on peut y voir en guise de toile de fond, exercent une influence bien plus forte sur le comportement des consommateurs que ce que vous pouvez imaginer. Vous savez ainsi que vous pouvez choisir les motifs de fond et les illustrations de votre site non pas au hasard, mais en mettant en avant les points forts de vos produits et services, de même que ceux de votre société.

La persuasion à l’heure de la mondialisation

Hai. Hao. Da. Ja. Sí. Yes. À travers le monde, les gens disent oui de manières très diverses, mais cela signifie-t-il pour autant que les stratégies de persuasion que nous utilisons pour les amener à nous dire ce petit mot devraient varier en fonction de la culture de celui à qui nous envoyons notre

message ? Ou une stratégie unique a-t-elle des chances de fonctionner avec tous les interlocuteurs, quelle que soit leur culture d'origine ? Si les principes fondamentaux de l'exercice de l'influence et l'essentiel des stratégies que nous exposons dans ce livre sont susceptibles de bien fonctionner pour toutes les cultures, des études récentes laissent entendre qu'il existe de petites différences dans la manière dont on doit s'y prendre pour mettre au point sa tactique et son message en fonction de la culture de la personne que l'on essaie de convaincre. Cela tient essentiellement à des différences de normes et de traditions culturelles qui mènent les gens de différentes cultures à attacher davantage d'importance à certains aspects d'un message plutôt qu'à d'autres.

Prenons l'exemple de l'étude menée par Michael Morris et son équipe parmi des employés de Citibank, l'une des plus grandes banques internationales. Morris et son équipe ont mené leurs recherches parmi des employés travaillant dans quatre pays différents – États-Unis, Allemagne, Espagne et Chine – et ont évalué la propension de ces employés à se porter volontaires pour aider un collaborateur ayant sollicité de l'aide. Bien que les participants à cette étude aient été influencés par les mêmes facteurs, certains de ces facteurs ont pesé davantage que d'autres en fonction du pays. Ainsi, les employés des États-Unis étaient plus sensibles à une démarche fondée sur la réciprocité directe. Ils se posaient la question : « Qu'est-ce que cette personne a fait pour moi ? » et se sentaient obligés de se porter volontaires s'ils devaient un service à celui qui avait demandé de l'aide. Les employés allemands en revanche étaient davantage influencés par le respect des règles internes de la société. Ils prenaient leur décision en se demandant : « D'après le règlement de la société, suis-je autorisé à aider cette personne ? » Les employés espagnols fondaient principalement leur décision sur les liens d'amitié, qui incitent à venir en aide à quelqu'un, quel que soit son poste ou son statut. Ils

se demandaient : « Est-ce que la personne qui demande de l'aide a un rapport avec mes amis ? » Enfin, les employés chinois étaient essentiellement motivés par des considérations d'autorité, en ce sens qu'ils se sentaient obligés d'accéder à la demande d'une personne de rang élevé au sein de leur petit groupe de collaborateurs. La question qu'ils se posaient était : « Celui qui demande de l'aide a-t-il un rapport avec quelqu'un qui travaille avec moi, en particulier une personne de rang élevé ? »

Comme le soulignent Morris et ses collaborateurs, ces résultats ont des conséquences concrètes importantes. Pour commencer, les sociétés qui souhaitent transposer des pratiques, des politiques et des structures organisationnelles d'un contexte culturel à un autre doivent être conscientes des spécificités de la nouvelle culture, sinon elles courent le risque de voir une machine bien huilée dans un pays devenir un bazar absolument inefficace dans un autre.

Ces résultats indiquent en outre qu'un responsable qui quitte un pays pour un autre de culture différente peut avoir besoin d'adapter les stratégies auxquelles il a recours pour obtenir de son équipe ce qu'il attend d'elle. Par exemple, un cadre qui quitterait Munich pour prendre un poste à Madrid se rendrait peut-être compte qu'il est important de tisser des liens d'amitié avec ses collaborateurs pour obtenir d'eux qu'ils répondent favorablement à ses demandes. En revanche, celui qui quitterait l'Espagne pour aller travailler en Allemagne constaterait peut-être que le fait de formuler des demandes allant à l'encontre des règles formelles de la société – par exemple en demandant à un collègue de mettre de côté certains aspects administratifs, ce qui était peut-être acceptable là où il travaillait avant – est considéré comme parfaitement déplacé dans son nouvel environnement professionnel.

Bien que les quatre cultures étudiées dans le cadre des recherches menées au sein de Citibank se distinguent sur plusieurs aspects psychologiques, les spécialistes de l'in-

fluence sociale ont porté leur attention sur l'impact d'un aspect particulier, que l'on appelle individualisme-collectivisme sur les processus de persuasion. Pour résumer, l'individualisme est un mode de pensée qui met l'accent sur les préférences et les droits de l'individu, alors que le collectivisme accorde la priorité aux préférences et aux droits du groupe. Bien qu'il s'agisse là d'une simplification extrême, on pourrait dire que dans les cultures individualistes, ce qui compte, c'est *moi*, alors que dans les cultures collectivistes, ce qui compte c'est *nous*. Les pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni et les autres pays d'Europe de l'Ouest sont plutôt individualistes, alors que de nombreux pays du monde, notamment un certain nombre de ceux avec lesquels se nouent aujourd'hui un grand nombre de partenariats commerciaux – les pays d'Asie, d'Amérique du Sud, d'Afrique et d'Europe de l'Est – sont plutôt collectivistes.

Les scientifiques Sang-Pil Han et Sharon Shavitt ont voulu étudier les conséquences de ces différences culturelles sur les processus de persuasion en jeu dans le cadre de campagnes de publicité. Leur hypothèse était que dans les pays de culture collectiviste, les publicités qui mettent en avant les avantages du produit pour les membres du groupe auquel appartient le consommateur (ses amis, sa famille ou ses collègues par exemple) sont plus convaincantes que celles qui mettent l'accent sur les bénéfices du produit pour le consommateur lui-même. Ils pensaient en outre que cela serait particulièrement vrai pour les produits destinés à être partagés, tels que de l'après-shampooing ou du dentifrice. Han et Shavitt ont tout d'abord cherché des éléments qui confirment leur hypothèse. Ils ont choisi deux magazines semblables en termes de popularité et de style, l'un publié aux États-Unis, l'autre en Corée du Sud. Ils ont ensuite sélectionné au hasard des publicités figurant dans ces magazines et ont demandé à des personnes formées et bilingues d'évaluer la mesure dans laquelle chaque publicité mettait l'accent sur l'intérêt du produit pour le lecteur

lui-même ou pour son entourage. Les chercheurs ont constaté que les publicités américaines mettaient effectivement plus volontiers en avant les avantages des produits pour l'individu que les publicités coréennes. Alors que les publicités américaines tendaient à flatter d'individualité du lecteur (avec des formules telles que « l'art d'être unique » par exemple) et à faire appel à son envie de s'améliorer (« Vous, en juste un peu mieux ») et d'atteindre des objectifs personnels (« Avec ce nouveau look, je suis prête pour mon nouveau rôle »), les publicités coréennes avaient plutôt tendance à interpellier le sens des responsabilités du lecteur vis-à-vis du groupe (« Une expérience plus riche à offrir à votre famille »), à faire appel à son envie d'améliorer la situation du groupe (« Le rêve de la prospérité pour nous tous ») et à tenir compte de l'opinion du groupe (« Notre famille approuve notre choix de mobilier »).

Après avoir obtenu confirmation du fait que les messages contenus dans ces publicités faisaient appel à des motivations de nature différente en fonction de l'orientation culturelle de la société, les chercheurs ont souhaité répondre à une autre question, plus importante sur le plan psychologique : les messages « collectivistes » – et « individualistes » – sont-ils vraiment plus convaincants dans leur propre culture ? Après tout, comme nous l'avons vu en introduction, le fait que les spécialistes du marketing pensent que certains messages sont efficaces ne signifie pas nécessairement que ce soit le cas.

Pour répondre à cette question, Han et Shavitt ont créé deux types de publicités pour un éventail de produits : une version plutôt collectiviste et une autre plutôt individualiste. Ainsi la version individualiste d'une publicité pour une marque de chewing-gums annonçait : « Offrez-vous une expérience vraiment rafraîchissante. » Vous remarquez bien que le message met l'accent sur les vertus rafraîchissantes du produit du seul point de vue du consommateur. Or nous savons tous que l'entourage d'une personne peut lui aussi être incommodé si celle-ci a des problèmes d'haleine. En

toute logique, la version plus collectiviste de la publicité annonçait : « Partagez une expérience vraiment rafraîchissante. » (Bien évidemment, ces publicités étaient rédigées en anglais pour les participants américains et en coréen pour les participants coréens.)

Les résultats de l'étude ont révélé que les participants coréens étaient davantage convaincus par les publicités collectivistes que par les publicités individualistes, contrairement aux participants américains. Voilà qui devrait donner à réfléchir à tout expert en marketing envisageant de lancer une campagne de publicité identique dans différents pays. De telles campagnes doivent au contraire être adaptées aux caractéristiques culturelles des sociétés dans lesquelles elles sont lancées. Il en va de la fraîcheur de l'haleine de nations entières.

Les recherches de Sang-Pil Han et Sharon Shavitt montrent que les personnes issues de cultures individualistes attachent davantage d'importance à leurs propres expériences, tandis que les personnes issues de cultures collectivistes attachent davantage d'importance à celles des gens de leur entourage. De quelle façon ces différences culturelles sont-elles susceptibles de peser sur l'importance relative que les gens accordent aux différents principes qui sous-tendent les processus d'influence sociale ?

Pour examiner cette question, commençons par prendre un exemple. Et qui pourrait mieux illustrer les tendances des personnes issues d'une culture individualiste qu'un ressortissant du plus individualiste des pays – les États-Unis – pratiquant le plus individualiste des sports – le golf ? Il y a quelques années de cela, Jack Nicklaus, figure légendaire du golf américain, a assisté à la mort accidentelle de son petit-fils. Quelques jours plus tard, le sportif a clairement fait savoir lors d'une interview que les chances qu'il participe à l'un des tournois de golf les plus prestigieux, les Masters, étaient « quasiment nulles ». Pourtant, à la surprise de tous, il a également annoncé qu'il serait à deux autres tournois prévus peu de temps après. Quel facteur déterminant a pu

convaincre un homme en deuil de participer à ces événements si peu de temps après une telle tragédie ?

Il s'est avéré que Nicklaus avait promis de jouer dans ces deux tournois avant la disparition de son petit-fils. Comme le golfeur l'a déclaré : « Quand vous prenez des engagements, vous devez les tenir. » Ainsi que nous l'avons vu, la volonté de respecter ses engagements peut être un facteur de poids quand une personne doit prendre une décision. Mais une motivation de cette nature serait-elle aussi forte dans toutes les cultures ? Toutes choses égales par ailleurs, un golfeur d'une autre culture se sentirait-il aussi lié par ses actions et engagements passés dans la même situation ?

Pour mieux comprendre la réponse à cette question, examinons une expérience que l'un d'entre nous a menée avec Stephen Sills, sous la direction de Petia Petrova. Dans le cadre de cette étude, des étudiants nés aux États-Unis et des étudiants étrangers d'origine asiatique ont reçu un e-mail leur demandant de répondre à un questionnaire en ligne. Un mois après avoir reçu cette première requête, ils ont reçu un nouvel e-mail leur demandant de participer à une enquête en ligne liée au premier projet. Il était précisé que ce questionnaire prendrait à peu près deux fois plus de temps à remplir que le précédent.

Qu'avons-nous constaté ? Premièrement, nous avons observé que les étudiants américains avaient légèrement moins tendance à accéder à la première requête que leurs homologues asiatiques. Cependant, parmi les participants qui ont répondu au premier questionnaire, les Américains étaient plus nombreux à accéder à la seconde requête (environ 22 % d'entre eux) que les étudiants asiatiques (environ 10 %). Autrement dit, nous avons constaté que pour les participants américains, le fait d'accéder à la première requête pesait bien davantage sur la décision d'accéder à la seconde que pour les participants asiatiques.

Comment expliquer cela ? Une autre étude menée par l'un d'entre nous avec l'aide de collaborateurs a permis de faire

toute la lumière sur ce phénomène curieux. Grâce à cette étude, nous avons constaté que lorsque nous sollicitons la participation d'étudiants américains sans proposer de rémunération en contrepartie, ils étaient davantage influencés par leurs propres réponses passées à ce genre de sollicitations – autrement dit, leurs engagements passés – que par les réponses de leurs camarades à des sollicitations passées. En revanche, en Pologne, pays de culture plus collectiviste, on a constaté exactement l'inverse. En Pologne, les choix passés des camarades d'un étudiant avaient davantage d'influence que les choix de cet étudiant lui-même.

Ces résultats sont essentiellement dus à des différences culturelles liées à un mode de fonctionnement individualiste ou collectiviste. Les personnes de culture individualiste attachant plus d'importance à leurs expériences personnelles, leurs décisions s'appuient essentiellement sur leurs expériences passées. En revanche, les individus de culture collectiviste attachant une plus grande importance aux expériences de leur entourage, c'est plutôt sur les expériences de ces personnes que reposent leurs décisions. Cela signifie que si vous demandez un service à un Britannique, un Américain ou un Canadien, vous aurez plus de chances d'obtenir une réponse positive si vous mettez en avant le fait qu'une telle réponse serait cohérente vis-à-vis des actions passées de votre interlocuteur. Au contraire, si vous demandez un service à une personne originaire d'un pays de culture plus collectiviste, vous aurez plus de chances d'obtenir une réponse positive si vous mettez en avant le fait qu'une telle réponse serait cohérente vis-à-vis des actions passées des membres de l'entourage de votre interlocuteur.

Prenons un exemple concret. Imaginez que votre société fait affaire avec une entreprise établie en Europe de l'Est depuis deux ans. Pendant ce laps de temps, vous avez souvent dû demander à vos partenaires de vous aider en vous fournissant des informations marketing mises à jour. La personne avec laquelle vous êtes habituellement en contact s'appelle

Slawek, et lui et son équipe font généralement tout leur possible pour vous aider. Imaginez maintenant que vous ayez besoin d'informations récentes supplémentaires. Au cours d'une conversation téléphonique, vous exprimez votre demande comme suit : « Slawek, vous m'avez tant aidé par le passé que j'espère que vous pouvez à nouveau me fournir des données mises à jour. » En agissant de la sorte, vous commettez une erreur. Les résultats des études dont nous avons parlé suggèrent que vous auriez davantage de chances d'obtenir ce dont vous avez besoin en disant : « Slawek, vous et *vos collaborateurs* m'avez tant aidé par le passé que j'espère que vous pouvez à nouveau me fournir des données mises à jour. » Il s'agit là d'un piège dans lequel tombent facilement des Américains, des Français ou les autres Européens parce que ces gens partent du principe que tout le monde est sensible au principe de cohérence vis-à-vis de ses engagements passés. Or, comme le montrent ces études, dans de nombreux pays de culture plutôt collectiviste, la cohérence vis-à-vis des actions d'un individu pèse moins que le principe de l'exemple des autres, à savoir la tendance à prendre une décision en se fondant sur ce que le groupe a fait par le passé.

Les personnes de cultures collectiviste et individualiste se distinguent également par l'importance relative qu'ils accordent à deux fonctions centrales de la communication. Pour résumer, l'une des fonctions de la communication consiste à donner des informations. Une autre de ces fonctions, qui est moins évidente, consiste à nouer et entretenir des relations avec les autres. Bien que ces deux fonctions soient capitales pour toutes les cultures, les chercheurs Yuri Miyamoto et Norbert Schwarz ont émis l'hypothèse selon laquelle les cultures individualistes accordent davantage d'importance au rôle de transmission de l'information de la communication, tandis que les cultures collectivistes accordent davantage d'importance à sa fonction relationnelle.

Si cette différence culturelle a des conséquences diverses sur les pratiques de communication, Miyamoto et Schwarz ont

choisi d'étudier un aspect de la communication qui appartient aussi bien à la sphère privée qu'à la sphère professionnelle, à savoir la façon de formuler des messages téléphoniques. Ces chercheurs pensaient que les Japonais ayant tendance à être collectivistes, et donc à privilégier la création et le maintien de relations humaines, ils éprouveraient de plus grandes difficultés que d'autres à formuler une requête quelque peu complexe en s'adressant à un répondeur. Leur raisonnement était que si les Japonais attachent plus d'importance que les Américains à la façon dont ce qu'ils disent influe sur leur relation avec le destinataire de leur message, alors le fait de transmettre un message sans recevoir aucun message en retour indiquant comment leurs propos ont été reçus doit les mettre relativement mal à l'aise. Pour éprouver cette hypothèse, Miyamoto et Schwarz ont demandé à des participants japonais et américains de déposer sur un répondeur téléphonique un message formulé dans leur langue maternelle et concernant une demande d'aide relativement détaillée. Tandis que les Américains sont allés droit au but, les Japonais ont laissé des messages plus longs et ont semblé plus préoccupés par la façon dont leur message allait influencer leur relation avec le destinataire.

Les chercheurs ont également interrogé ces participants sur leurs expériences avec des répondeurs. Les Américains ont indiqué que lorsqu'ils tombaient sur un répondeur, ils raccrochaient à peu près une fois sur deux, tandis que les Japonais ont affirmé qu'ils raccrochaient dans pas moins de 85 % des cas. Et confirmant les raisons avancées par les chercheurs pour justifier les résultats de l'étude précédente, lorsqu'on leur demandait ce qu'ils appréciaient le moins dans les répondeurs, les participants japonais ont plus souvent cité des raisons relationnelles (par exemple : « Il est difficile de s'adresser personnellement à quelqu'un par répondeur interposé ») que les participants américains, qui, eux, citaient plutôt des raisons liées aux informations à transmettre (par exemple : « Parfois les gens ne vérifient pas s'ils ont des messages »).

Quels enseignements pouvons-nous tirer de ces conclusions pour devenir un as de la persuasion dans notre milieu professionnel et en dehors ? Comme nous l'avons déjà dit au cours de ce chapitre, les relations humaines sont un élément clé de tout processus de persuasion, mais c'est encore plus vrai avec les gens issus d'une culture plutôt collectiviste. Quand on dépose un message sur un répondeur, on peut être tenté de se concentrer sur la façon de transmettre au mieux un renseignement, surtout si l'on appartient à une culture individualiste, en négligeant sa relation avec le destinataire du message. Or ces résultats laissent entendre que quand on a affaire à un interlocuteur issu d'une culture collectiviste, il est extrêmement important de tenir compte de la relation, en particulier des caractéristiques que l'on partage avec lui. Il en va de même des conversations. En fait, sur la base de recherches montrant que les Japonais ont tendance à s'exprimer davantage quand on leur parle (par exemple en disant : « Je vois » ou « Oui ») que les Américains, Miyamoto et Schwarz affirment que pour un Japonais, s'adresser à un Américain peut être un peu comme parler à un répondeur. Cette idée confirme les résultats d'une autre étude selon laquelle les Japonais affirmaient plus fréquemment qu'ils n'aimaient pas les répondeurs parce qu'« il est difficile de parler car on n'obtient aucune réponse ». Ces constats nous montrent que nous devons veiller à répondre à nos interlocuteurs de culture collectiviste, de façon à leur faire savoir que nous tenons à la relation que nous avons avec eux aussi bien qu'aux informations qu'ils essaient de nous transmettre. Ces résultats sont également un avertissement : ne pas répondre au téléphone en laissant au répondeur le soin de remplir son office peut être un piège, surtout si la personne qui appelle est d'une culture collectiviste. Si vous pensez qu'au pire vous risquez de vous retrouver à jouer au petit jeu qui consiste à communiquer par répondeurs interposés, vous pourriez bien rapidement vous rendre compte du fait que vous jouez la partie tout seul.



Persuasif et moralement irréprochable

Dans tout ce livre, nous avons exposé des stratégies visant à convaincre les gens de votre entourage que nous aimons considérer comme des outils susceptibles de vous aider à devenir un champion de la persuasion. Et c'est exactement dans cet esprit que vous devriez y recourir : en les voyant comme des moyens pratiques capables de vous aider à nouer des relations sincères avec les autres, à mettre l'accent sur les points forts de votre message, de votre projet ou de votre produit et finalement à aboutir au meilleur résultat pour toutes les parties. Quand au contraire ces outils sont utilisés comme des armes douteuses – par exemple en appliquant les principes qui sous-tendent les processus d'influence sociale de manière malhonnête ou artificielle – les bénéfices remportés à court terme sont inévitablement suivis par un préjudice à long terme. Si le recours malhonnête à des stratégies de persuasion peut parfois porter ses fruits à brève échéance – peut-être pourra-t-on convaincre quelqu'un avec de mauvais arguments ou lui vendre un produit défectueux –, les conséquences en termes de réputation sont

dramatiques quand on découvre finalement que le procédé était malhonnête.

Ce n'est pas seulement le recours malhonnête à ces outils qu'il serait sage d'éviter : il existe en effet des dangers inhérents à la nature de certains principes que nous avons exposés. Par exemple, au printemps de l'année 2000, le Royaume-Uni s'est retrouvé dans une situation de crise grave. Les entreprises de tout le pays criaient leur désespoir, les écoles étaient désertées, les magasins s'arrachaient les quelques clients et les services publics étaient au bord de l'implosion. La raison de tout cela ? Il n'y avait plus d'essence. En fait, cette dernière phrase n'est qu'à moitié vraie. Il y avait beaucoup d'essence, mais les stations n'étaient plus approvisionnées, car des personnes qui protestaient contre le prix du carburant bloquaient un certain nombre de raffineries de pétrole.

La pénurie s'est rapidement fait sentir. Des dizaines de milliers d'automobilistes faisaient la queue aux stations pour acheter le carburant dont ils avaient tant besoin. Et quand la pénurie a commencé à durer, le comportement des automobilistes a commencé à changer. Les journaux régionaux et nationaux, les radios, les chaînes de télévision ont raconté comment des automobilistes faisaient la queue à une station pour remplir leur réservoir, pour ensuite parcourir quelques kilomètres avant de s'arrêter à une autre station à laquelle ils faisaient à nouveau la queue pour refaire le plein. D'autres passaient la nuit dans leur voiture devant des garages, espérant être les heureux acquéreurs d'une partie des rares approvisionnements en carburant. Voici l'illustration même du principe de rareté.

Alors que la crise atteignait un pic, on a su qu'un propriétaire de garage avait reçu une livraison. En fait, c'était la seule station-service de la région à avoir du carburant, que tout le monde s'arrachait, aussi la nouvelle s'est-elle rapidement propagée. Conscient de la chance unique qui était la sienne en voyant la queue interminable qui se formait

devant ses pompes, cet homme d'affaires entreprenant a, sans surprise, voulu tirer parti de la situation en augmentant le prix de son carburant. Mais au lieu de procéder à une augmentation modérée, il a multiplié ses prix par 10, le prix au litre atteignant les 10 euros !

Les automobilistes mécontents mais avides de carburant ont-ils tous refusé de payer un tel tarif ? Pas le moins du monde. Ils avaient beau être furieux, ils ont continué à faire la queue pour acheter autant d'essence que possible. En quelques heures, le réservoir de la station était complètement à sec et les profits réalisés par le propriétaire en une seule journée ont représenté l'équivalent des profits généralement réalisés en deux semaines.

Mais qu'est-il arrivé à sa petite entreprise deux semaines plus tard, quand la crise a pris fin ? En un mot, les conséquences ont été dramatiques. En exploitant la pénurie de pétrole et en contraignant des automobilistes désespérés à payer le carburant à un prix ridiculement élevé, ce garagiste a réalisé des profits à court terme, mais il a tout perdu à long terme. Les gens ont tout simplement boycotté son garage. D'autres sont allés plus loin en prenant soin d'informer leurs amis, leurs voisins et leurs collègues des agissements du garagiste, qui a perdu quasiment tous ses clients et qui, du fait de sa réputation ruinée, a dû très rapidement fermer boutique. Cette anecdote confirme parfaitement les nombreuses recherches qui montrent que ceux qui agissent de manière malhonnête ne peuvent ensuite plus faire grand-chose pour regagner la confiance des autres.

Si cet homme avait pensé un instant à tous les outils de persuasion qui s'offraient à lui, il aurait sans doute compris que d'autres choix étaient plus judicieux – des choix qui lui auraient garanti des profits bien plus importants à long terme. Premièrement, il aurait pu veiller à ce que sa réserve de carburant profite avant tout à ses clients locaux ou habituels en prenant soin de les informer qu'il les privilégiait parce qu'il tenait à leur fidélité. Ou bien il aurait pu mettre

devant son garage une affiche affirmant qu'il refusait d'escroquer des automobilistes dans le besoin en cette période de crise : agir ainsi contre son propre intérêt (au moins à court terme) aurait certainement donné aux automobilistes l'image d'un homme plaisant, généreux et digne de confiance, ce qui n'aurait pas manqué de lui profiter plus tard. Même s'il n'avait rien fait d'autre que maintenir des prix raisonnables, les clients auraient probablement été ravis d'acheter quelques articles dans sa boutique en simple signe de reconnaissance du fait qu'il n'essayait pas de profiter d'eux dans ces circonstances difficiles.

On peut pourtant comprendre ce qui a poussé le garagiste à agir ainsi. Tout comme bien des gens que nous essayons de convaincre sont contraints de prendre des décisions rapidement à cause de circonstances extérieures, nous aussi, qui devons nous montrer persuasifs, nous sommes souvent pressés par le temps. Et souvent la première stratégie qui nous viendra à l'esprit ne sera pas la plus irréprochable sur le plan moral. Mais en faisant l'effort d'examiner toutes les stratégies qui s'offrent à nous, nous pouvons convaincre nos interlocuteurs des mérites de notre point de vue, de notre projet ou de notre produit en étant de bonne foi et sincères. En outre, en tant que champion de la persuasion respectueux de l'éthique, nous pouvons toujours nous rassurer en nous disant que ceux qui trichent avec les principes qui régissent les processus de persuasion en les transformant en armes plutôt qu'en outils finiront inmanquablement par se tirer une balle dans le pied.



La science de la persuasion à votre service

Au fil de cet ouvrage nous avons tenté d'éclairer les rouages des processus en jeu lorsqu'une personne en persuade une autre de faire ce qu'elle attend d'elle, en nous appuyant sur des éléments scientifiques. Nous avons veillé à n'exposer que les stratégies dont il est prouvé, grâce à des études et des recherches rigoureuses, qu'elles fonctionnent. Nous avons délibérément refusé de proposer des conseils reposant sur notre propre intuition ou nos expériences personnelles. Au lieu de cela, nous avons exclusivement fait appel aux nombreuses découvertes qui sont le fruit d'études consacrées aux rouages de l'influence sociale et des processus de persuasion. Vous pouvez donc être rassuré : vos tentatives d'influencer et de convaincre les autres n'auront plus à se fonder uniquement sur vos propres intuitions et expériences. Désormais, la science est de votre côté.

Nous sommes souvent contactés par des gens qui nous font part de leurs expériences lorsqu'ils utilisent la science de la persuasion. Ces gens exercent dans des milieux très divers. Certains pour des multinationales, d'autres dans des

services publics, notamment dans le secteur de l'éducation, d'autres encore sont des travailleurs indépendants – et d'autres encore sont tout simplement des individus qui s'intéressent à ce que la science nous enseigne sur la meilleure façon de devenir un as de la persuasion. Voici juste quelques exemples de situations dans lesquelles ces gens ont fait appel à la science pour se montrer plus convaincants, tout en restant moralement irréprochables.

Nick Pope, responsable de la formation des commerciaux (Europe, Proche-Orient, Afrique), Bausch and Lomb

Nous renforçons nos relations avec nos clients notamment en les invitant à des séminaires et à des réunions de formation. Aujourd'hui, nos clients croulent sous les invitations à des réunions et à des journées d'étude financées par différentes sociétés. Il n'est donc pas étonnant qu'il arrive que les gens qui se sont engagés à participer à tel ou tel événement finissent par ne pas se présenter. Cela peut avoir une incidence importante sur notre activité.

En nous appuyant sur le principe de la cohérence dans les engagements, avant d'inviter nos clients à une réunion importante, nous leur demandons (a) de nous faire part de leur intérêt vis-à-vis de tel ou tel sujet et (b) de nous indiquer quelques questions liées à ce sujet auxquelles ils souhaiteraient voir apporter une réponse.

Lorsque nous leur transmettons une invitation, nous veillons à indiquer que le spécialiste du sujet invité pour l'occasion ne manquera pas de répondre à certaines de leurs questions.

Nos clients savent donc qu'ils pourront poser des questions (qu'ils se sont déjà engagés à poser) lors d'un débat ouvert, et nous avons constaté une nette augmentation de leur participation à nos réunions depuis que nous recourons à cette stratégie.

Dan Norris, responsable de formation, Holt Development Services, San Antonio, Texas

Donner des accessoires en cadeau est quasiment devenu une obligation dans le monde du sponsoring sportif. Que ce soit des bonnets à pompon, des tee-shirts ou des places gratuites pour des matchs, de nombreuses équipes comme la nôtre utilisent ces accessoires pour attirer les fans dans les stades. Le président de notre société possède plusieurs équipes, notamment une équipe de hockey de deuxième ligue.

Après une mauvaise saison en termes de vente de billets, nous avons informé nos abonnés que nous devions limiter nos cadeaux. Nous avons organisé plusieurs réunions pour annoncer la nouvelle, et le premier groupe a très mal réagi : ses membres considéraient quasiment que les cadeaux étaient un dû et non quelque chose d'offert. Ils ne pensaient qu'à la perspective de perdre une chose qui leur était due et qui leur faisait envie. Le ton de la réunion a vite dégénéré, et de nombreux fans sont rentrés chez eux en colère.

Après cela, nous nous sommes retrouvés pour mettre au point une autre stratégie et nous avons réfléchi à la possibilité de mieux nous en tirer en appliquant le principe de réciprocité. Lors de la réunion suivante, avec un autre groupe, nous avons commencé par demander aux fans qui étaient là de dresser une liste des cadeaux qu'ils avaient reçus de notre part depuis des années. Ils ont commencé à énumérer : pulls, places supplémentaires, crosses de hockey dédiées, etc. Après avoir écouté leurs réponses, nous leur avons dit : « Nous sommes heureux d'avoir pu vous offrir tous ces cadeaux par le passé et nous espérons continuer de le faire à l'avenir. Cependant nos ventes de billets sont en baisse et cela rend les choses plus difficiles. Que pouvons-nous faire, ensemble, pour inciter un plus grand nombre de spectateurs à assister aux matchs ? » Leur réaction n'aurait pas pu être plus différente de celle du premier groupe. Les fans ont commencé à discuter des moyens d'attirer leurs

amis et les membres de leur famille à des matches, et certains ont même fait remarquer : « C'est le moins que nous puissions faire après tout ce que vous avez fait pour nous. »

John Fisher, Preston, Royaume-Uni

Ma femme a monté sa propre petite entreprise dans la confection et la vente de vêtements pour enfants. Quand elle a commencé, elle n'avait que quelques modèles et quelques types de tissus à proposer à ses clients. Quand son activité a été bien lancée, elle a décidé d'élargir sa gamme de produits, tant du point de vue des modèles que de celui des tissus et des motifs. Nous avons alors constaté que plus les gens avaient de choix, moins ils achetaient. Alors que, comme la plupart des gens, nous pensions qu'offrir davantage de choix serait une bonne chose, ma femme s'est rendu compte que le fait de proposer une gamme plus large à ses clients se traduisait par une baisse de leurs achats.

Brian F. Ahearn, State Auto Insurance Companies, Columbus, Ohio

L'une de mes missions consiste à recruter de nouvelles agences indépendantes qui représenteront notre compagnie. Pour ce faire, nous avons l'habitude d'envoyer des brochures marketing à de potentielles agences partenaires afin qu'elles en sachent un peu plus sur nous. Si nous espérions que la plupart lisaient nos documents, le fait est que nous ne recevions que peu de réponses directes à ces envois. Quand nous avons appris l'existence du principe de rareté, nous avons compris que nous négligions une possibilité qui était juste sous nos yeux.

Nous ne travaillons pas dans tous les États, et chaque année nous fixons un nombre assez réduit d'agences à recruter dans les régions où nous sommes présents. Nous n'avions jamais pensé à faire figurer ces informations, ni les avancées réalisées en vue de remplir nos objectifs, dans les documents que nous envoyions. Comprenant que la rareté

peut être un facteur de prise de décision, nous avons commencé à mentionner à la fin de nos courriers des choses comme : « Chaque année, nous nous fixons pour objectif de nouer des partenariats avec un nombre restreint d'agences. Pour l'année 2006, ce nombre d'agences ne s'est élevé qu'à 42 dans les 28 États dans lesquels nous menons nos activités, et pour cette année nous avons déjà recruté plus de 35 agences. Nous espérons sincèrement que votre agence sera l'une de celles que nous déciderons de recruter avant la fin de l'année. »

Nous avons tout de suite vu la différence ! En quelques jours, nous avons commencé à recevoir des demandes d'informations complémentaires. Pas de frais supplémentaires, pas de nouvelle campagne marketing ni de modification de nos structures. Le seul changement a consisté à ajouter trois phrases dont le contenu est strictement vrai.

Kathy Fragnoli, Resolutions Group, Dallas et San Diego

J'étais avocate et j'ai abandonné cette carrière il y a treize ans de cela pour devenir médiatrice. Mon travail consiste à rencontrer les différentes parties à un litige pour les aider à régler leur différend à l'amiable. La plupart de ces parties sont représentées par leurs avocats. Une médiation commence généralement en réunissant toutes les parties dans une salle. On demande à chacune d'entre elles d'exposer sa situation. Une fois que chacun s'est ainsi exprimé, j'accompagne chaque partie vers la pièce qui lui est réservée, puis je vais de l'une à l'autre en essayant de convaincre chacun que la position qu'il a exprimée doit impérativement évoluer pour que le conflit puisse être résolu. J'émetts fréquemment des avis sur les forces et les faiblesses de chaque point de vue afin de faire bouger les choses.

Avant d'en savoir davantage sur les ressorts psychologiques en jeu dans les processus de persuasion, je permettais aux différentes parties de préciser le montant de leurs exigences financières devant les autres parties. Cependant,

une fois que j'ai compris l'importance du principe de cohérence, j'ai commencé à demander à toutes les parties de ne pas mentionner de sommes d'argent jusqu'à ce que je les voie en privé. J'ai réussi à résoudre un nombre bien plus important de litiges quand j'ai compris que le simple fait de s'engager en public vis-à-vis d'un montant représentait un obstacle au compromis. J'ai vite pris conscience que plus il y avait de gens dans la pièce pour entendre le montant espéré, plus il était difficile pour celui qui avait annoncé ce montant de revenir en arrière !

Dil Sidhu, administrateur général adjoint, arrondissement de Lambeth, Londres

Quand j'ai pris mes fonctions, il y avait d'importants problèmes dans cet arrondissement en matière de mise en œuvre des projets, de direction et de gestion des changements à réaliser, or un grand programme de rénovation et de réhabilitation était en cours. En appliquant le principe d'autorité (selon lequel les gens comptent sur ceux qui sont plus compétents ou expérimentés qu'eux pour obtenir des conseils sur la conduite à tenir), j'ai fait en sorte que les autorités publiques chargées de contrôler les mesures de rénovation, ainsi que le comité consultatif, valident la nature et le rythme des changements réalisés. J'ai veillé à ce que les informations concernant les compétences des gens employés pour procéder à toutes ces améliorations soient largement diffusées, en insistant sur le nom des autres institutions qu'ils avaient contribué à rendre plus performantes par le passé. Ce n'était qu'une toute petite chose, mais cela a provoqué un changement d'attitude radical de la part des membres du comité consultatif, aussi avons-nous été libres de mener à bien tout le processus de rénovation de l'arrondissement.

Christy Farnbauch, Hilliard City Schools, Hilliard, Ohio
J'ai eu l'occasion de tester certains de ces principes dans

le cadre d'une campagne visant à lever des fonds pour nos écoles. Je travaille pour le neuvième arrondissement scolaire de l'Ohio, et nous avons déjà tenté à trois reprises, sans succès, de lever des fonds qui nous permettraient de financer la création d'un troisième collège et d'une quatorzième école élémentaire. Lors de la dernière campagne (février-mai 2006), j'ai proposé d'essayer de nouvelles stratégies fondées sur la science de la persuasion.

Nous avons choisi un slogan de campagne formulé de manière négative : « Nos enfants ne peuvent plus attendre. » Par le passé, nos slogans étaient toujours formulés de manière positive (par exemple « Unissons-nous pour les enfants », « Construire demain dès aujourd'hui », etc.). Nous avons voulu mettre l'accent sur l'idée que le temps dont nous disposions était limité et donc jouer sur le sentiment d'aversion vis-à-vis de la perte. Le message était clair : nos enfants (et la communauté) en pâtiront si nous n'agissons pas maintenant. Nous avons élaboré trois messages clairs, fondés sur des recherches menées au sein de la communauté et nous avons répété ces messages encore et encore (c'est une stratégie politique dont l'efficacité est prouvée). Nous avons également créé un réseau de plus de 10 000 électeurs en recourant à une stratégie que nous avons baptisée : « Le mien + 9 ». Grâce à une étude par téléphone, les électeurs les plus susceptibles de nous soutenir ont été identifiés et nous avons demandé à 1 000 volontaires de sélectionner neuf personnes parmi leurs amis et les membres de leur famille qu'ils devaient contacter et tenter de convaincre à plusieurs reprises pendant les trois semaines précédant les élections. Les volontaires étaient bien informés. Nombre d'entre eux étaient des « nouveaux convertis » qui s'étaient opposés à la levée de fonds lors des scrutins précédents. On demandait aux électeurs potentiels de s'engager à exprimer leur point de vue sur la levée de fonds à travers leur vote, et un ami ou un collègue se portait immédiatement garant du respect de leur engagement. Nous leur avons envoyé des

messages rappelant la tenue des élections jusqu'à la fermeture des bureaux de vote. Nous avons également créé des cartes postales de soutien à notre campagne et d'autres documents conçus spécialement pour certaines zones de notre arrondissement. Là aussi l'initiative était nouvelle.

Si je suis bien incapable de prouver scientifiquement que l'une ou l'autre de ces stratégies nous a aidés à remporter les élections, le fait est que le vote en faveur de la levée de fonds l'a remporté haut la main. Je suis persuadée que ces stratégies ont contribué dans une large mesure à ce succès, et nous y aurons à nouveau recours pour nos futures campagnes.

Tim Batchelor, responsable de formation, Surrey

Lorsque j'étais directeur de la formation au sein d'un grand laboratoire pharmaceutique, j'ai dû lancer un nouveau programme de formation portant sur l'art et la manière de faire des présentations et destiné à nos 400 commerciaux répartis dans toute la Grande-Bretagne. Si nous étions parfaitement convaincus de la qualité et du côté novateur de notre programme, nous savions également pertinemment que tout le monde ne penserait pas la même chose de notre initiative. La majorité du personnel travaillait pour notre société depuis longtemps et estimait probablement que tout ça n'était que du déjà-vu. En nous fondant sur l'idée que les gens suivent l'exemple que leur donne la majorité de leurs pairs, lors des premiers ateliers, nous avons demandé à nos commerciaux de noter sur un papier une chose qu'ils appréciaient vraiment dans ces ateliers. Munis de ces retours positifs, nous en avons fait des affiches que nous avons collées aux murs lors des ateliers suivants. Avant même d'entrer dans le vif de la formation, nous avons demandé aux participants de jeter un œil à ces affiches afin de voir ce que leurs collègues disaient du programme. Au début, j'avais quelques doutes sur l'efficacité d'une stratégie aussi simple, mais les effets ont réellement été incroyables. À la fin du programme, nous avons reçu plus

de 200 e-mails de personnes qui avaient assisté à cette formation (un record !). Ce qui est intéressant, c'est que ces nombreux retours positifs m'ont également aidé à convaincre les dirigeants de l'entreprise de soutenir les projets que j'ai lancés après cela. Après tout, je n'étais plus le seul à leur dire à quel point la division de la formation était formidable : j'avais les témoignages écrits de 200 employés qui le pensaient aussi.



Vos propres expériences d'as de la persuasion

Nous serions très heureux qu'en tant que lecteur de ce livre, vous nous envoyiez un témoignage de votre propre utilisation de stratégies efficaces et moralement irréprochables, afin de pouvoir l'inclure dans une prochaine édition de cet ouvrage. Merci de nous faire parvenir vos anecdotes à l'une des adresses indiquées ci-dessous ou par l'intermédiaire de notre site Internet. Si vous souhaitez obtenir des renseignements supplémentaires sur notre organisme de formation, *Influence at work*, qui anime des stages de formation et propose des services de conseil principalement fondés sur les stratégies présentées dans cet ouvrage, veuillez contacter :

Pour les États-Unis, le Canada et le reste du monde

Influence at work

The Broadmor Place

2248 South Forest Avenue

Tempe, AZ 85252

United States of America

+1 (0) 480 967 6070

info@influenceatwork.com

www.influenceatwork.com

Pour le Royaume-Uni et l'Europe

Influence at work (UK)

Dixies Barn D, High Street

Ashwell

Hertfordshire SG7 5NT

United Kingdom

+44 (0) 870 787 4747

info@influenceatwork.co.uk

www.influenceatwork.co.uk

Vous pouvez recevoir notre bulletin d'information mensuel gratuit (en langue anglaise) Inside Influence Report Newsletter en vous rendant sur le site www.influenceatwork.com ou www.influenceatwork.co.uk.

Références bibliographiques

Tous les ouvrages et articles mentionnés dans cette bibliographie sont consultables en langue anglaise quand leur titre est indiqué en anglais et en langue française quand leur titre est indiqué en français.

Introduction

Les références complètes du livre de Robert Cialdini sont les suivantes :

Cialdini, R. B. (2004), *Influence et manipulation : comprendre et maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion*, First éditions, Paris.

1. Comment mieux convaincre les autres en leur compliquant la vie ?

On trouvera le compte rendu de l'étude consistant à regarder en l'air dans : Milgram, S., L. Bickman et L. Berkowitz (1969), « Note on the drawing power of crowds of different size », *Journal of Personality and Social Psychology*, 13 : 79-82.

Pour ceux qui aimeraient en savoir plus sur les bonnes raisons de faire comme tout le monde, consulter : Surowiecki, J. (2008), *La Sagesse des foules*, J.-C. Lattès, Paris.

2. Qui veut-on imiter ?

Pour en savoir plus sur une série d'expériences montrant que nous associons automatiquement certains comportements avec des environnements et des situations données, consulter : Aarts, H. et A. Dijksterhuis (2003), « The silence of the library : environment, situational norm, and social behaviour », *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 : 18-28.

3. Quelle erreur fréquente inverse-t-elle l'effet attendu de nos messages ?

Les lecteurs intéressés pourront consulter le site Internet de l'association Keep America Beautiful à l'adresse suivante : www.kab.org/site/PageServer?pagename=index

Les données concernant le parc national sont tirées de : Cialdini R. B. (2003), « Crafting normative messages to protect the environment », *Current Directions in Psychological Science*, 12 : 105-107.

Pour en savoir davantage sur les études menées sur le parc de Petrified Forest, consulter Cialdini, R. B., L. J. Demaine, B. J. Sagarin, D. W. Barrett, K. Rhoads et P. L. Winter (2006), « Managing social norms for persuasive impact », *Social Influence*, 1 : 3-15.

4. Quand la norme agit comme un aimant : comment éviter que vos arguments se retournent contre vous ?

L'étude sur les économies d'énergie est tirée de : Schultz, P. W., J. M. Nolan, R. B. Cialdini, N. J. Goldstein et V. Griskevicius (2007), « The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms », *Psychological Science*, 18 : 429-34.

5. Pourquoi les gens en veulent-ils moins quand on leur en propose trop ?

L'analyse portant sur les fonds de pension est tirée de : Iyengar, S. G. Huberman et W. Jiang (2004), « How much choice is too much ? contributions to 401(k) retirement plans », dans

O. Mitchell et S. Utkus (dir. pub.), *Pension Design and Structure : New Lessons from Behavioural Finance*, Oxford University Press, pp. 83-96.

L'étude sur les confitures est tirée de : Iyengar, S. G. et M. R. Lepper (2000), « When choice is demotivating : can one desire too much of a good thing ? », *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 : 995-1006. Article accessible à l'adresse suivante :

www.columbia.edu/~ss957/articles/Choice_is_Demotivating.pdf

Pour ceux qui souhaitent en savoir davantage sur les effets inhibiteurs ou destructeurs des offres trop variées, lire : Schwartz, B. (2006), *le Paradoxe du choix : comment la culture de l'abondance éloigne du bonheur*, Michel Lafon, Paris.

6. Comment un petit cadeau peut-il vous porter préjudice ?

L'étude portant sur les effets des petits cadeaux est tirée de : Raghubir, P. (2004), « Free gift with purchase : promoting or discounting the brand ? », *Journal of Consumer Psychology*, 14 : 181-6.

9. Quels enseignements stratégiques tirer des jeux d'échecs ?

On peut consulter l'article revenant sur les liens entre l'Islande et Bobby Fischer à l'adresse suivante :

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/4102367.stm>

10. Quel accessoire de bureau peut-il vous rendre plus convaincant ?

L'étude portant sur les effets de l'utilisation de Post-it est tirée de : « Garner, R. (2005), « Post-it Note persuasion : a sticky influence », *Journal of Consumer Psychology*, 15 : 230-37. Article accessible à l'adresse suivante :

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=612262 (cliquez sur « Download this paper »)

15. Comment devenir un maître Jedi de la persuasion ?

L'étude menée auprès des électeurs est tirée de : « Tyler, A.M., et R.F. Yalch (1980), « The effect of experience : a matter of salience ? » *Journal of Consumer Research*, 6 : 406-13.

L'étude menée sur les enfants est tirée de Cialdini, R. B., N. Eisenberg, B. L. Green, K. Rhoads et R. Bator (1998), « Undermining the undermining effect of rewards on sustained interest : when unnecessary conditions are sufficient », *Journal of Applied Social Psychology*, 28 : 249-63.

16. Comment vous assurer un plus grand soutien de la part des autres en posant une simple question ?

L'anecdote concernant le restaurant de Gordon Sinclair à Chicago est tirée de : Cialdini, R. B. (2004), *Influence et manipulation : comprendre et maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion*, First éditions, Paris.

17. Engagement passif ou engagement actif : lequel des deux a-t-il le plus de chances d'être tenu ?

Le passage concernant les objectifs des commerciaux est tiré de : Cialdini, R. B. (2004), *Influence et manipulation : comprendre et maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion*, First éditions, Paris.

L'étude sur les engagements actifs et passifs est tirée de : Cioffi, D. et R. Garner (1996), « On doing the decision : effects of active versus passive commitments and self-perception », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22 : 133-44.

18. Comment lutter contre la cohérence grâce à la cohérence ?

Les recherches portant sur les liens entre cohérence et vieillissement sont tirées de : Brown, S. L, T. Asher et R. B. Cialdini (2005), « Evidence of a positive relationship between age and preference for consistency », *Journal of Research in Personality*, 39 : 517-33.

19. Quel « truc » emprunter à Benjamin Franklin pour devenir plus convaincant ?

On trouvera la citation de Benjamin Franklin dans : Franklin, B. (1887), *Benjamin Franklin. Autobiographie*, Hachette, Paris.

On trouvera le compte-rendu de l'étude portant sur l'effet de la stratégie de Benjamin Franklin dans : Jecker, J. et D. Landy (1969), « Liking a person as a function of doing him a favour », *Human Relations*, 22 : 371-8.

21. Mise à prix haute ou mise à prix basse, laquelle des deux incitera les gens à acheter ?

L'étude sur eBay est tirée de : KU, G. A. D. Galinski et J. K. Murnighan (2006), « Starting low but ending high : a reversal of the anchoring effect in auctions », *Journal of Personality and Social Psychology*, 90 : 975-86.

Article accessible à l'adresse suivante :

www.kellogg.northwestern.edu/faculty/galinsky/Auctions%20Anchors%20Ku%20Galinsky%20Murnighan%20JPSP%20.pdf

22. Comment frimer sans passer pour un frimeur ?

L'étude portant sur le recours à un tiers pour faire connaître nos compétences est tirée de : Pfeffer, J., C. T. Fong, R. B. Cialdini et R. R. Portnoy (2006), « Overcoming the Self-Promotion Dilemma : Interpersonal Attraction and Extra Help as a Consequence of Who Sings One's Praises », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32 : 1362-74.

23. Quel est le piège à éviter quand on est la personne la plus brillante ?

L'étude portant sur les capacités des groupes et celles des individus est tirée de : Laughlin, P. R., B. Bonner et A. Minor (2002), « Groups perform better than the best individuals on letters-to-numbers problems », *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 88 : 605-20.

24. Qu'avons-nous à apprendre de l'élitisme ?

On trouvera des informations complémentaires sur l'accident du Boeing 737 du vol Air Florida 90 à l'adresse suivante :

www.time.com/time/magazine/article/0,9171,925270,00.html

25. Comment des réunions mal menées peuvent-elles aboutir à des catastrophes ?

On trouvera la version originale du dialogue retranscrit dans le chapitre dans l'article suivant : Langewiesche, W. (2003), « Columbia's last flight », *Atlantic Monthly*, 292 : 58-87. Article accessible à l'adresse suivante :

<http://www.theatlantic.com/doc/200311/langewiesche>

26. Qui est le plus convaincant : l'avocat du diable ou le véritable contestataire ?

L'étude démontrant que le recours à un avocat du diable peut renforcer la conviction de la majorité des membres du groupe est tirée de : Nemeth, C., J. Connell, J. Rogers et K. Brown (2001), « Improving decision making by means of dissent », *Journal of Applied Social Psychology*, 31 : 48-58.

27. Comment peut-on se tromper en suivant le bon exemple ?

Les recherches sur la formation des pompiers sont tirées de : Joung, W., B. Hesketh et A. Neal (2006), « Using "war stories" to train for adaptive performance : is it better to learn from error or success ? », *Applied Psychology : An International Review*, 55 : 282-302.

28. Comment transformer une faiblesse en atout ?

L'étude portant sur l'aveu de ses propres faiblesses dans le cadre d'un procès est tirée de : Williams, K. D., M. Bourgeois et R. T. Croyle (1993), « The effects of stealing thunder in criminal and civil trials », *Law and Human Behaviour*, 17 : 597-609.

29. Quels défauts vaut-il mieux avouer ?

L'étude sur le restaurant « petit mais à l'atmosphère feu-trée et accueillante » est tirée de : Bohner, G., S. Einwiller, H.-P. Erb et F. Siebler (2003), « When small means comfortable : relations between product attributes in two-sided advertising », *Journal of Consumer Psychology*, 13 : 454-63.

On trouvera d'autres informations intéressantes sur ce sujet dans l'article suivant : Pechmann C. (1992), « Predicting when two-sided ads will be more effective than one-sided ads : the role of correlational and correspondent inferences », *Journal of Marketing Research*, 29 : 441-453.

30. Quand a-t-on raison d'admettre que l'on a tort ?

Les recherches portant sur la reconnaissance de ses propres erreurs sont tirées de : Lee, F., C. Peterson et L. A. Tiedens (2004), « Mea culpa : predicting stock prices from organizational attributions », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 : 1636-49.

32. Comment un point commun peut-il faire toute la différence ?

L'étude portant sur les similitudes entre les noms est tirée de : « Garner, R. (2005), « Post-it Note persuasion : a sticky influence », *Journal of Consumer Psychology*, 15 : 230-37.

Article accessible à l'adresse suivante :

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=612
262 (cliquez sur « Download this paper »)

33. Votre nom peut-il influencer le cours de votre vie ?

Les recherches portant sur l'influence de nom de famille sur les grandes décisions à prendre dans la vie sont tirées de : Pelham, B., M. C. Mirenberg et J. T. Jones (2002), « Why Susie sells seashells by the seashore : implicit egotism and major life decisions », *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 : 469-87.

Article accessible à l'adresse suivante :

www.stat.columbia.edu/~gelman/stuff_for_blog/susie.pdf

L'étude portant sur les conséquences du nom des consommateurs sur leurs préférences est tirée de : Brendl, M. C., A. Chattopadhyay, B. W. Pelham et M. Carvallo (2005), « Name letter branding : valence transfers. when product specific needs are active », *Journal of Consumer Research*, 32 : 405-15.

34. Quel « truc » pouvons-nous emprunter aux serveurs ?

L'étude sur les pourboires est tirée de : Van Baaren, R. B., R. W. Holland, B. Steenaert et A. van Knippenberg (2003), « Mimicry for money : behavioural consequences of imitation », *Journal of Experimental Social Psychology*, 39 : 393-98.

La première étude portant sur l'imitation des gestes de son interlocuteur est tirée de : Chartrand, T. K. et J. A. Bargh, (1999), « The chameleon effect : the perception-behaviour link and social interaction », *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 : 893-910.

L'étude portant sur l'imitation des gestes de son interlocuteur au cours d'une négociation est tirée de : Maddux, W. W., E. Mullen et A.D. Galinsky, « Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: strategic behavioural mimicry facilitates negotiation outcomes », *Journal of Experimental Social Psychology*.

35. Comment sourire pour que la vie vous sourie ?

L'étude sur les sourires est tirée de : Grandey A. A., G. M. Fisk, A. S. Mattila, K. J. Jansen, L. A. Sideman, (2005), « Is "service with a smile" enough ? Authenticity of positive displays during service encounters », *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 96 : 38-55.

36. Quel enseignement tirer de la ruée vers les torchons ?

Pour obtenir davantage d'informations sur la manière dont le changement de date du mariage du prince Charles

a pesé sur le comportement des acheteurs de souvenirs, consulter : Dear, P. (2005), « Fans "panic buy" 8 April mementos », à l'adresse suivante :

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/4412347.stm>

37. Qu'y a-t-il à gagner de la perte ?

On trouvera des informations complémentaires sur le fiasco du « Nouveau Coca » dans : Gladwell, M. (2006), *la Force de l'intuition : prendre la bonne décision en deux secondes*, R. Laffont, Paris.

On trouvera un compte-rendu des premiers travaux menés sur l'aversion de la perte dans : Kahneman, D. et A. Tversky, (1979), « Prospect theory : an analysis of decision under risk », *Econometrica*, 47 : 263-91.

L'étude démontrant l'aversion de la perte des dirigeants dans leurs prises de décision est tirée de : Shelley, M. K. (1994), « Gain/loss asymmetry in risky intertemporal choice », *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 59 : 124-59.

38. Quel petit mot peut-il vous rendre plus convaincant ?

L'étude sur la file d'attente pour la photocopieuse est tirée de : Langer, E., A. Blank et B. Chanowitz (1978), « The mindlessness of ostensibly thoughtful action : the role of "placebic" information in interpersonal interaction », *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 : 639-42.

L'étude portant sur les arguments en faveur d'un choix de fournisseur est tirée de : Maio, G. R., J. M. Olson, L. Allen et M. M. Bernard (2001), « Addressing discrepancies between values and behavior : the motivating effect of reasons », *Journal of Experimental Social Psychology*, 37 : 104-17.

39. Quand vaut-il mieux limiter les arguments ?

L'étude sur BMW et Mercedes est tirée de : Wänke, M.,

G. Bohner et A. Jurkowitsch (1997), « There are many reasons to drive a BMW : does imagined ease of argument generation influence attitudes ? », *Journal of Consumer Research*, 24 : 170-78.

Nos conseils s'appuient sur les résultats de deux études : Gregory, L. W., R. B. Cialdini et K. M. Carpentar (1982), « Self-relevant scenarios as mediators of likelihood estimates and compliance : does imagining make it so ? », *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 : 89-99 et Petrova, P. K. et R. B. Cialdini (2005), « Fluency of Consumption Imagery and the Backfire Effects of Imagery Appeals », *Journal of Consumer Research*, 32 : 442-52.

40. Qu'avons-nous à gagner à nommer simplement les choses ?

Les études portant sur le nom des actions sont tirées de : Alter, A. L. et D. M. Oppenheimer (2006), « Predicting short-term stock fluctuations by using processing fluency », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 103 : 9369-72.

Article accessible à l'adresse suivante :

<http://www.pnas.org/cgi/reprint/103/24/9369>

L'étude portant sur les conséquences de l'emploi de mots compliqués est tirée de : Oppenheimer, D. M. (2006), « Consequences of erudite vernacular utilized irrespective of necessity : problems with using long words needlessly », *Applied Cognitive Psychology*, 20 : 139-56.

41. Est-ce en rimant que l'on devient plus convaincant ?

Les recherches sur les rimes sont tirées de : McGlone M. S. et J. Tofighbakhsh (2000), « Birds of a feather flock jointly : rhyme as reason in aphorisms », *Psychological Science*, 11 : 424-8.

42. En matière de persuasion, peut-on dire que tout est relatif ?

L'étude citée est tirée de : Tormala, Z. L. et R. E. Petty (2007), « Contextual contrast and perceived knowledge : Exploring the implications for persuasion », *Journal of Experimental Social Psychology*, 43 : 17-30.

43. Comment convaincre les gens grâce à ce qu'ils ont déjà fait ?

L'étude sur la station de lavage des voitures est tirée de : Nunes, J. C. et X. Dreze (2006) « The endowed progress effect : how artificial advancement increases effort », *Journal of Consumer Research*, 32 : 86-92.

Article accessible à l'adresse suivante :

http://customerworld.typepad.com/swami_weblog/files/endowedloyalty.pdf

44. Qu'est-ce qu'une boîte de crayons peut nous enseigner sur la persuasion ?

L'étude sur les noms de couleurs est tirée de : Miller, E. G. et B. E. Kahn (2005), « Shades of Meaning : The Effect of Color and Flavor Names on Consumer Choice », *Journal of Consumer Research*, 32 : 86-92.

Article accessible à l'adresse suivante :

<http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/1295.pdf>

45. Comment formuler un message pour qu'on l'entende encore, et encore, et encore ?

L'étude montrant que la consommation d'alcool peut rendre les messages plus convaincants est tirée de : MacDonald, T. G. Fong, M. Zanna, et A. Martineau (2000) : « Alcohol, myopia and condom use : Can alcohol intoxication be associated with more prudent behavior ? », *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 : 605-619.

46. Quel simple objet peut convaincre les gens de mieux se comporter ?

Les études sur les yeux sont tirées de : Bateson, M., D. Nettle

et G. Roberts (2006), « Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting », *Biology Letters*, 2 : 412-14.

Article accessible à l'adresse suivante :

www.staff.ncl.ac.uk/melissa.bateson/Bateson_etal_2006.pdf

L'étude sur les enfants pendant la fête d'Halloween est tirée de : Beaman, A. L., B. Klentz, E. Diener et S. Svanum (1979) : « Self-awareness and transgression in children : two field studies », *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 : 1835-46.

L'étude consistant à demander aux gens de donner leur nom est tirée de : Diener, E., S. C. Fraser, A. L. Beaman et R. T. Kelem (1976), « Effects of deindividuation variables on stealing among Halloween trick-or-treaters », *Journal of Personality and Social Psychology*, 33 : 178-83.

Pour en savoir plus sur les problèmes de surveillance, consulter : Cialdini, R. B., P. K. Petrova et N. J. Goldstein (2004), « The hidden costs of organizational dishonesty », *Sloan Management Review*, 45 : 67-73.

L'étude sur les gens qui jettent les déchets par terre est tirée de : Kallgren, C. A., R. R. Reno et R. B. Cialdini (2000) « A focus theory of normative conduct : when norms do and do not affect behavior », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 : 1002-12.

47. La bonne humeur fait-elle le bon négociateur ?

L'étude mentionné dans ce chapitre est tirée de : Lerner, J. S., D. A. Small et G. Loewenstein (2004), « Heart strings and purse strings : carryover effects of emotions on economic decisions », *Psychological Science*, 15 : 337-41.

48. Quels liens existe-t-il entre émotion et persuasion ?

L'étude portant sur l'impact des émotions sur la faculté des gens à analyser les chiffres est tirée de : Hsee, C. K. et Y.

Rottenstreich (2004), « Music, pandas and muggers : on the affective psychology of value », *Journal of Experimental Psychology : General*, 133 : 23-30.

49. Comment fait-on croire aux gens que tout ce qu'ils lisent est vrai ?

L'étude indiquant que les gens sont plus crédules quand leurs ressources cognitives sont insuffisantes est tirée de : Gilbert, D.T., D. S. Krull et P. S. Malone (1990), « Unbelieving the unbelievable : some problems in the rejection of false information », *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 : 601-13

Article accessible à l'adresse suivante :

[http://www.wjh.harvard.edu/~dtg/Gilbert%20et%20al%20\(UNBELIEVING\).pdf](http://www.wjh.harvard.edu/~dtg/Gilbert%20et%20al%20(UNBELIEVING).pdf)

Elle figure également dans : Gilbert, D. T., R. W. Tarafodi et P. S. Malone (1993), « You can't not believe everything you read », *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 : 221-33. C'est de cet article que s'inspire le titre de notre chapitre.

Article accessible à l'adresse suivante :

[www.wjh.harvard.edu/~dtg/Gilbert%20et%20al%20\(EVERYTHING%20YOU%20READ\).pdf](http://www.wjh.harvard.edu/~dtg/Gilbert%20et%20al%20(EVERYTHING%20YOU%20READ).pdf)

Pour tous ceux qui souhaitent en savoir davantage sur les idées et les travaux fascinants de Daniel Gilbert sur le thème du bonheur, lire : Gilbert, D. T., (2007), *Et si le bonheur vous tombait dessus*, R. Laffont, Paris.

Les recherches montrant qu'on obtient plus facilement l'assentiment des gens quand on les empêche de réfléchir sont tirées de : Davis B. P. et E. S. Knowles (1999), « A disrupt-then-reframe technique of social influence », *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 : 192-9.

50. Du café pour être plus convaincant ?

Les recherches sur les effets de la caféine sont tirées de : Martin P. Y., J. Laing, R. Martin et M. Mitchell (2005),

« Caffeine, cognition, and persuasion : evidence for caffeine increasing the systematic processing of persuasive messages », *Journal of Applied Social Psychology*, 35 : 160-182.

La science de la persuasion au XXI^e siècle

Les études portant sur les différences entre négociation en face à face et négociation par e-mail sont tirées de : Morris, M., J. Nadler, T. Kurtzberg et L. Thompson, (2002), « Schmooze or lose : social friction and lubrication in e-mail negotiations », *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice*, 6 : 89-100.

L'étude portant sur la solution aux difficultés inhérentes aux négociations par e-mail est tirée de : Moore D. A., T. R. Kurtzberg L. Thompson et M. Morris, « Long and short routes to success in electronically mediated negotiations : group affiliations and good vibrations », *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 77 : 22-43.

L'étude portant sur les différences entre les sexes dans les négociations est tirée de : Guadagno, R. E. et R. B. Cialdini, (2002), « Online persuasion : an examination of gender differences in computer-mediated interpersonal influence », *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice*, 6 : 38-51.

Les études indiquant que nous surestimons nos capacités à nous faire comprendre par e-mail figurent dans : Kruger, J., N. Epley, J. Parker et Z. Ng (2005), « Egocentrism over e-mail : can we communicate as well as we think ? », *Journal of Personality and Social Psychology*, 89 : 925-36.

Article accessible à l'adresse suivante :

<http://web.jfet.org/~kwantam/email.pdf>

L'étude sur la diffusion de la responsabilité est tirée de : Darley, J. M. et B. Latané (1968), « Bystander intervention in emergencies : diffusion of responsibility », *Journal of Personality and Social Psychology*, 8 : 377-83.

Article accessible à l'adresse suivante :

www.wadsworth.com/psychology_d/templates/student_resources/0155060678_rathus/ps/ps19.html

L'étude portant sur les sites Internet qui indiquent les prix de la concurrence est tirée de : Trifts, V. et G. Haubl (2003), « Information availability and consumer preference : can online retailers benefit from providing access to competitor price information ? », *Journal of Consumer Psychology*, 13 : 149-59.

L'étude portant sur les effets considérables des images de fond des sites Internet est tirée de : Mandel, N. et E. J. Johnson (2002), « When web pages influence choice : effects of visual primes on experts and novices », *Journal of Consumer Research*, 29 : 235-45.

Article accessible à l'adresse suivante :

www0.gsb.columbia.edu/null/download?&exclusive=filemgr.download&file_id=645364

Les études portant sur l'efficacité des publicités dans les différentes cultures sont tirées de : Han, S., et S. Shavitt (1994), « Persuasion and culture : advertising appeals in individualistic and collectivistic societies », *Journal of Experimental Social Psychology*, 30 : 326-50.

Les recherches sur la cohérence de l'engagement menée parmi des Américains et des Asiatiques sont tirées de : Petrova, P. K., R. B. Cialdini et S. J. Sills (2007), « Consistency-based compliance across cultures », *Journal of Experimental Social Psychology*, 43 : 104-111.

Les recherches portant sur l'importance relative de la cohérence et de l'exemple des autres menées auprès d'Américains et de Polonais sont tirées de : Cialdini, R. B., W. Wosinska, D. W. Barrett, J. Butner et M. Gornik-Durose (1999), « Compliance with a request in two cultures : the differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25 : 1242-53.

L'étude sur les messages sur répondeur est tirée de : Miyamoto, Y. et N. Schwarz (2006), « When conveying a message may hurt the relationship : cultural differences in the difficulty of using an answering machine », *Journal of Experimental Social Psychology*, 42 : 540-47.



Remerciements

L'ouvrage que vous avez entre les mains est avant tout un recueil des enseignements à tirer de la science fascinante de l'influence sociale. Nous sommes extrêmement reconnaissants à l'égard des nombreux scientifiques qui ont mené les études que nous avons exposées au fil de cet ouvrage. Sans leurs travaux, ce livre n'existerait pas, ce ne serait qu'une brochure.

Au cours de son élaboration, nous avons également pu bénéficier d'autres types de savoirs : ceux de nos collègues, de nos conjointes et de nos étudiants. Nous voudrions en particulier remercier chaleureusement Vladas Griskevicius, Leah Combs, Jennifer Ottolino, Miguel Prietto, Stuart Shoen et Chaundra Wong pour leur relecture d'un certains nombre de chapitres de ce livre au tout début de sa rédaction, ainsi que pour leurs conseils avisés. Merci également à Dan Norris, Nick Pope, Dil Sidhu, Brian Ahearn, Kathy Fragnoli, Christy Farnbauch, John Fisher et Tim Batchelor de nous avoir rapporté leurs propres expériences d'utilisation efficace de la science de la persuasion.

Nous voudrions également exprimer notre profonde gratitude envers Daniel Crewe, notre éditeur chez Profile Books, pour son dynamisme, son enthousiasme vis-à-vis de

ce livre à tous les stades de son élaboration et ses suggestions précieuses de la première page à la dernière.

Nous avons en outre la chance d'avoir à nos côtés Bobette Gordon, qui nous a simplifié la vie à maints égards et qui nous a permis de nous concentrer sur l'écriture au lieu de nous préoccuper des détails annexes. Son travail et son dévouement ont été des éléments déterminants pour le succès de ce projet. Nous apprécions à sa juste valeur le soutien indéfectible de Gary Colleran et Anne Buckingham, qui dirigent notre filiale au Royaume-Uni ainsi que notre collaboration avec eux. Enfin, nous voulons faire part de notre sincère gratitude à Jenessa Shapiro et Bernie Goldstein pour leur regard constructif sur tous les aspects de ce livre et surtout pour leur soutien inconditionnel.

Noah J. Goldstein
Steve J. Martin
Robert B. Cialdini

Direction éditoriale
Véronique Chanson

Coordination éditoriale
Nathalie Riché

Édition
Delphine Depras

Mise en page
Nord Compo

Couverture
Julia Philipps

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction
par tous procédés, réservés pour tous pays.

ISBN : 978-2-263-06732-7
Code éditeur : S06732
Dépôt légal : février 2015
Imprimé en Espagne par Cayfosa

Retrouvez-nous sur www.solar.fr

Solar

un département **place des éditeurs**

place
des
éditeurs

Vous voulez augmenter votre pouvoir de persuasion ? Cet ouvrage décrypte pour vous les principes psychologiques mis en œuvre et vous aide à appliquer des stratégies simples et efficaces. Quelle que soit votre fonction, cet ouvrage vous permettra de décupler votre force de conviction.

LA FORCE DE PERSUASION OBEÏT À SIX PRINCIPES :

- **LA RÉCIPROCITÉ** Nous nous sentons obligés de rendre les services qui nous ont été rendus
- **L'AUTORITÉ** Nous attendons des spécialistes qu'ils nous disent quoi faire
- **LA COHÉRENCE DANS L'ENGAGEMENT** Nous voulons que notre conduite soit en adéquation avec nos valeurs
- **LA RARETÉ** Plus une ressource est rare, plus nous la désirons
- **LA SYMPATHIE** Plus nous apprécions les gens, plus nous sommes enclins à leur dire oui
- **L'EXEMPLE DES AUTRES** Nous observons les autres pour adapter notre propre comportement

Les conseils donnés dans ce livre sont concrets et faciles à suivre. Vous pourrez les appliquer dans votre vie professionnelle comme dans votre vie privée. Vous verrez, vous obtiendrez des résultats vraiment... convaincants !